

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Komparace dvou atletických klubů z hlediska managementu
Comparasion of Two Athletic Clubs in Terms of Management

Student: Kevin Postřimovský
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiřina Kračmarová

Ostrava 2015

Zadání bakalářské práce

Student: **Kevin Postrňimovský**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management
Téma: **Komparace dvou atletických klubů z hlediska managementu**
Comparasion of Two Athletic Clubs in Terms of Management

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení pojmů
 3. Komparace dvou vybraných atletických klubů
 4. Shrnutí výsledků šetření, náměty, doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012.
ISBN 978-80-248-2529-8.
NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiřina Kračmarová**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou svou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně. Bakalářskou práci na téma **Komparace dvou atletických klubů z hlediska managementu** jsem zpracoval pod dohledem vedoucí mé práce – Ing. Jiřiny Kračmarové. Veškeré zdroje, které jsem při tvorbě mé práce použil, jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Ostravě dne: 7. 5. 2014



Kevin Postřimovský

Poděkování

Tímto děkuji Ing. Jiřině Kračmarové, vedoucí mé bakalářské práce, za ochotu, odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnovala při tvorbě této práce.

Velké poděkování věnuji také mým rodičům za poskytnutí dokonalých podmínek pro vyhotovení mé práce a za podporu během celého studia.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretické vymezení pojmů.....	7
2.1	Sport.....	7
2.1.1	Definice sportu	7
2.1.2	Sport jako součást tělesné kultury	7
2.1.3	Sport jako jedna ze součástí zdravého životního stylu.....	8
2.1.4	Sport jako ekonomická kategorie	9
2.2	Atletika	9
2.2.1	Definice	9
2.2.2	Historie	9
2.2.3	Český atletický svaz.....	11
2.3	Sportovní klub	11
2.3.1	Historie sportovních klubů	11
2.3.2	Profesionální klub	11
2.4	Typy sportovních organizací v ČR.....	12
2.4.1	Akciová společnost	13
2.4.2	Společnost s ručením omezeným	15
2.4.3	Spolek.....	16
2.5	Marketing.....	17
2.5.1	Marketing ve sportu	18
2.6	Management	18
2.6.1	Řízení lidských zdrojů.....	19
2.6.2	Manažerské funkce.....	19
2.6.3	Sportovní management.....	20

2.6.4	Sportovní manažer.....	20
2.7	Metody výzkumu	21
2.7.1	SWOT analýza	21
2.7.2	Rozhovor	21
3	Komparace dvou vybraných atletických klubů.....	22
3.1	Představení obou klubů	22
3.1.1	Tělocvičná jednota Sokol Opava.....	22
3.1.2	Atletický klub SSK Vítkovice.....	27
3.2	Metody použité pro komparaci.....	32
3.2.1	SWOT analýza	32
3.2.2	Rozhovor	35
4	Shrnutí výsledků šetření, náměty, doporučení	40
4.1	Shrnutí zjištěných informací.....	40
4.2	Celkové srovnání obou klubů na základě použitých metod	41
4.3	Náměty a doporučení.....	42
5	Závěr	44
	Seznam použité literatury	45
	Seznam použitých zkratk.....	47

1 Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybral Porovnání dvou atletických klubů z hlediska managementu. Pro uvedené téma jsem se rozhodl z toho důvodu, že mi přišlo zajímavé a chtěl jsem se o něm dozvědět něco více. Také mám k oběma klubům dobrý přístup z hlediska dostupnosti, což jen umocnilo mou volbu.

Základním stavebním kamenem pro úspěšný chod každé organizace, je dobrý management. Manažerská práce vyžaduje velké množství řídicích činností. Znalosti pro tyto činnosti musí manažer získávat nejen v teoretické přípravě ve škole, ale důležité je také získávání zkušeností z praxe. Sportovní manažer musí chápat význam mezilidských vztahů a být schopen efektivně jednat s lidmi.

Sportovní rozvoj zpravidla závisí na ekonomických možnostech klubu. Právě ty jsou však, hlavně v českých podmínkách, mnohdy hlavní příčinou omezení sportovního růstu a úspěšnosti klubů. Většina klubů se potýká s nedostatkem financí k realizaci svých plánů. Zajištění dostatečného množství peněžních prostředků se tak stává primárním úkolem klubového managementu.

V teoretické části budu nejdříve charakterizovat sport jako takový a poté konkrétně atletiku, tedy královnu všech sportů. Poté popíšu pojem sportovní klub a také jednotlivé typy sportovních organizací v České republice. Důkladně je definován spolek, protože oba srovnávané kluby jsou z hlediska právní subjektivity právě spolky. Podrobně budu formulovat také výraz management, jelikož ten je zcela zásadní v mé práci. A na konci teoretické části ozřejmím metody výzkumu, pomocí kterých následně provedu komparaci.

V praktické části nejprve představím oba kluby a na základě informací získaných během práce provedu SWOT analýzu. Poté následuje rozhovor s manažery obou klubů, který jsem si nahrával na zvukový záznam a následně jsem vypsál nejdůležitější body. To vše mi pomohlo provést na konci praktické části kvalitní komparaci.

Cílem bakalářské práce je Komparace dvou atletických klubů z hlediska managementu. Jedná se o SSK Vítkovice a T. J. Sokol Opava. Dále srovnání obou klubů na základě SWOT analýzy, rozhovoru a následné zhodnocení výsledků včetně návrhů na zlepšení a zkvalitnění provozu.

2 Teoretické vymezení pojmů

2.1 Sport

2.1.1 Definice sportu

Prvně bych chtěl zdůraznit, že pro sport obecně neexistuje žádná přesná definice. Způsobů, jak popsat sport je hned několik a každý z nich jej popisuje z jiného hlediska. Každý je jedinečný, ale všechny mají něco společného. Liší se především v náhledu na sport jako takový.

Původní význam slova je odvozen z latinského „disportare“ neboli bavit se, odreagovat se. Je to vlastně útěk od povinnosti k zábavě. Obecně je jako sport označována pohybová aktivita provozovaná podle určitých pravidel a zvyklostí, jejíž výsledky jsou navíc měřitelné nebo porovnatelné s jinými provozovateli stejného sportovního odvětví. Jedná se tedy o pohybovou aktivitu, která má jasná pravidla, podle kterých se soutěží. A zároveň při tomto soutěžení dochází k poměřování výsledků. Na sport tedy můžeme nahlédnout i z trochu profesionálnějšího hlediska. Například Durdová (2010, str. 76) tvrdí: *„Rekreační fyzická činnost, která tvoří složku životního stylu a volného času, ve vrcholové podobě vynávaná i jako profese“*. [2; 3]

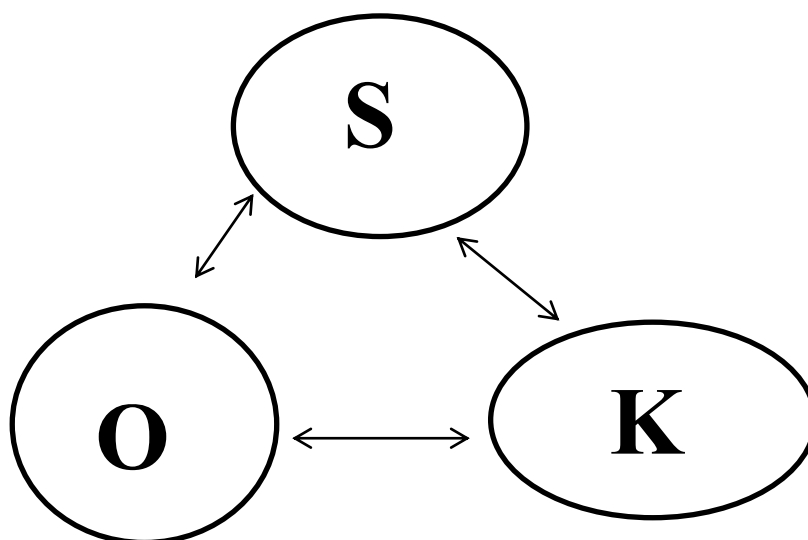
Dlouhou dobu byl sport pouze spontánní lidskou činností, které se věnovali lidé všech společenských vrstev, ať již na pasivní či aktivní úrovni. Původním účelem sportu totiž byla především zábava. Šlo o odreagování se po běžných povinnostech. Takže hlavní smysl sportu tudíž nebyl s ekonomickým podtextem, nýbrž jednalo se o zájmovou činnost, jejíž účastníci nevykazovali znaky ekonomicky jednajícího člověka. Až ve 20. století, kdy začalo docházet ke zkoumání nabídky a poptávky po sportovních událostech, daní plynoucích ze sportu do státní poklady dotací placených za sport, začal být sport vnímán i jako ekonomická činnost. [7]

2.1.2 Sport jako součást tělesné kultury

Sport dále můžeme chápat jako jednu ze složek tělesné kultury. Tělesná kultura je součástí obecné kultury. Kulturu lze stručně charakterizovat jako soubor vybraných a tvůrčích lidských činností a určitých hodnot charakteristických pro danou společnost. Dalšími

složkami jsou tělesná výchova a pohybová rekreace. V tomto členění je sport charakterizován jako rekreační i soutěžní aktivita, prováděná podle určitých pravidel i jako profese. Dělí se na relaxační, výkonnostní a vrcholovou. Jednotlivá sportovní odvětví se pak člení na individuální a kolektivní. Pokud chápeme osobnost jako subjekt jednání, společnost jako soubor osobností a kulturu jako souhrn hodnot a zvyků, potom je možné znázornit určitý vztah mezi osobností (O), společností (S) a kulturou (K) jako tzv. sociální trojčlenku (viz obrázek 2.1.2). [2]

Obrázek 2.1.2 - Sociokulturní trojčlenka



ZDROJ: převzato od Durdová 2012, s. 15, *Ekonomické aspekty sportovního managementu*

2.1.3 Sport jako jedna ze součástí zdravého životního stylu

Je vědecky dokázáno, že přiměřené vykonávání určité aktivity prospívá zdraví člověka. Přiměřeným vykonáváním je myšleno vykonávání fyzické aktivity s přihlédnutím na věk, pohlaví a fyzickou zdatnost jedince. Přeceňování svých sil do zdravého životního stylu určitě nepatří. Důležitou složkou v tomto směru je také zábava. Pohybová aktivita by nás měla zároveň bavit a měli bychom se u ní odreagovat. Takže krom aktivního pohybu, který prospívá tělu, je zde také odbourání stresu. [2]

2.1.4 Sport jako ekonomická kategorie

Jak již bylo uvedeno, sport v průběhu svého vývoje nabyl na ekonomickém významu. Plynou z něj ekonomickým subjektům (domácnostem, firmám, státu) příjmy a výdaje. Netřeba brát v potaz pouze vrcholné sportovní události, ale například i trh se sportovním zbožím. Když se spotřebitel rozhodne navštívit sportovní událost, přidávají se k jeho primárním výdajům za vstupné také výdaje vedlejší – např. náklady na dopravu, ubytování, stravování, nákup dresů a doplňků. Z toho důvodu nelze ekonomický přínos sportu zanedbávat. [2]

2.2 Atletika

2.2.1 Definice

Atletika je základním sportovním odvětvím a často se jí přezdívá také „královna sportů“. Do tohoto sportovního odvětví patří zejména přirozené pohybové vlastnosti člověka jako běh, chůze, skok, vrh, hod aj. V atletických disciplínách člověk používá jak pohyb rovnoměrného (běh), tak i pohyb rovnoměrně zrychleného přímočarého nebo rotačního (vrh koulí nebo hod diskem). Atletika poskytuje svým provozovatelům všestranný rozvoj. Z tohoto důvodu ji trenéři začleňují do předsezónních příprav. Atletika je použitelná jako součást přípravy u většiny sportů. Téměř každý sport může čerpat z atletických disciplín. Může být provozována i v přírodních podmínkách, tudíž je poměrně snadno realizovatelná. Je finančně nenáročná, protože k jejímu provozování stačí většinou pouze cvičební úbor a tretry nebo vhodná běžecká obuv. Finanční náročnost se však mění s jednotlivými disciplínami. Atletiku dělíme na lehkou a těžkou. Do lehké patří disciplíny jako běh, skoky, vrh a hod, chůze a víceboje. Do těžké atletiky patří zápas a vzpírání. [12]

2.2.2 Historie

2.2.2.1 Historie světové atletiky

Původ slova pochází z řeckého áthleon, což reprezentovalo cenu, o níž se závodilo. Počátky atletiky sahají až do starověkého Řecka, kde byla atletika vnímána jako základ všech různých sportů, takže i jako základ populárních antických olympijských her. Dnešní klasický pětiboj se už tehdy provozoval pod názvem pentatlon. Obsahoval kromě zápasu ještě atletické disciplíny – běh, hod oštěpem, hod diskem a skok. V době středověku se provozovaly

disciplíny jako běh, skok a hod. Šlo však pouze o slavnosti, takže tyto disciplíny představovaly jen zábavu a nebyla zde přesná pravidla. Až v 17. století se odehrávaly závody v Anglii. Byly to závody v běhu, hlavně na dlouhou trať a těchto závodů se účastnili také profesionálové. Smyslem bylo sázení na vítěze, jenž probíhalo mezi diváky, ale také mezi závodníky. Až v půlce 19. století se tvořily dobrovolné amatérské kroužky, které začínaly hlavně na školách, ale ve druhé polovině století už začaly vznikat také první sportovní kluby. Začaly se objevovat také nové – technické – disciplíny, mezi které patří například skok do dálky a do výšky nebo hod míčkem. Účast na tehdejších závodech byla značně omezena jen pro členy šlechty, studenty a duchovní pracovníky. Navíc závodníci museli splňovat podmínky amatérského závodníka. Toto pravidlo bylo později zrušeno, takže mohli závodit i prostí lidé. Poté byla atletika rozšířena i za hranice ostrovů i do Evropy a zámoří a začali vznikat první atletické federace. [19]

2.2.2.2 Historie české atletiky

První dochované zmínky o atletice na českém území sahají až do 13. století. Tehdy však nešlo o atletiku, jak ji známe dnes. Avšak například běháním se už tehdy zdatný člověk mohl i živit. Později, v 18. století běhali lidé před kočáry panstva a upozorňovali, že kolem projíždí někdo ze vznešeného rodu. Tito běžci bývali také placeni za doručování dopisů, takže s nadsázkou se dá říci, že nahrazovali dnešní poštu. Roku 1862 vznikl Sokol a jeho tréninky byly hlavně v tělocvičnách. Z toho důvodu se nejprve konaly závody ve skoku do dálky a do výšky. Závody v běhu se objevily až později a na scénu také přišla rychlá chůze. Jak se začaly jednotlivé sporty rozšiřovat, potřebovaly tyto sporty instituci, která je bude řídit. V květnu roku 1897 byla založena Česká atletická amatérská unie – ČAAU. Pod ní nejprve spadaly téměř všechny sporty, ale postupem času se z ní vyčlenily a zůstala pouze lehká atletika. Po dvou letech fungování ČAAU byl založen také Český olympijský výbor. Založení ČOV bylo nezbytné pro účast na olympijských hrách. V tomto období byla česká atletika ve stádiu rozvoje. Po válce se totiž do práce zapojovali statistikové a rozhodčí dbali daleko intenzivněji na pravidla. Například českoslovenští rozhodčí nám udělali dobré jméno i na evropské úrovni. Mimo jiné roku 1974 vznikl také časopis Atletika, jehož jednotlivá čísla vycházejí pravidelně dodnes. Všechny tyto faktory byly následkem rozvoje české atletiky. [19]

2.2.3 Český atletický svaz

Nynější Český atletický svaz vznikl roku 1993. Stalo se tak po rozpadu Československé federativní republiky. Spadají pod něj atletické oddíly a kluby v České republice. Mezi primární cíle svazu patří organizace atletických závodů, zajišťování reprezentace ČR na mezinárodních kláních a prosazování zájmů české atletiky u vrchních světových sportovních institucích. Dalším neméně důležitým cílem je určitě rozvoj české atletiky jako celku. Vytváření podmínek pro tento rozvoj je zcela nezbytné. Ať už jde o zázemí, finanční podporu nebo třeba rekonstrukce tělocvičen a posiloven. [17]

2.3 Sportovní klub

2.3.1 Historie sportovních klubů

Ve druhé polovině 18. století se v Anglii stal klub primární organizační složkou moderního sportu. První kluby byly aristokraticky uzavřené. Můžeme si uvést ty nejstarší, mezi které patří Jockey Club, který byl založen roku 1750. Marylebone Cricket Club vznikl v roce 1788. Z počátku byly kluby vnímány jako uzavřené spolky. Byly přístupné jen určité sociální skupině. V průběhu 19. století začaly vznikat i veřejné kluby. Získání členství v nich bylo možné téměř pro každého. Bylo potřeba splnit určitá kritéria, platit členské příspěvky, dodržovat klubový řád a také se aktivně zapojovat do života klubu. Už zde začalo členění klubů na amatérské a profesionální. Členové amatérských klubů museli splňovat kritéria amatéra a členové profesionálních klubů museli samozřejmě splnit kritéria profesionála. Důležitý význam pro vývoj moderního sportu měly především školské kluby, které vznikaly na výběrových středních školách a univerzitách. Lze uvést jména jak Eton, Cambridge a Oxford. Členy těchto klubů pak byli studenti i kantoři. [8]

2.3.2 Profesionální klub

Z pohledu ekonomie lze vnímat sportovní klub jako podnik. Profesionální kluby mají totiž s klasickou firmou mnoho podobných znaků. Nejrozpracovanější je tento pohled v USA, kde na sport nahlíží jinak než na našem kontinentu. Jak už již bylo zmíněno, v Evropě většina klubů začínaly jako spolky nebo dobrovolná sdružení za svobodné vůle občanů. Sport jako byznys se v Evropě začal vnímat až v 80. letech 20. století. Kdežto v USA se již od 80. let 19. století podnikalo ve sportu. Na tuto událost upozornil v roce 1956 Rottenbeg. Ve vrcholovém

sportu se objevují prvky dokonalé i nedokonalé konkurence – monopol, oligopol, monopolistická konkurence. [7]

2.4 Typy sportovních organizací v ČR

Sportovní organizace, tak jak je vymezuje právní subjektivita, mají několik členění. Primárně zde patří spolky, obchodní společnosti a družstva. Dalšími organizacemi jsou například organizace s mezinárodním prvkem. Jsou to mezinárodní sportovní svazy, které mohou mít na území našeho státu sídlo nebo zde jen působí skrze jejich organizační složky. [9]

Príspevkové organizace a rozpočtové organizace jsou dalšími sportovními organizacemi v ČR. Takové organizace jsou ve společnosti založeny především pro veřejně prospěšné činnosti, které mají ve společnosti nezastupitelný význam. Nebyly založeny ve společnosti za účelem podnikání, avšak podnikat můžou. Stejně jako můžou vykazovat zisk. Jsou však omezeny v ohledu nakládání se svým ziskem. Nemůžou s ním totiž nakládat svévolně. Musí jej investovat zpět do společnosti respektive do chodu klubu případně na jeho modernizaci, nákup nového vybavení a potřebných věcí. Tyto organizace nejčastěji nabývají finanční prostředky ze státních rozpočtů. Můžou však nabýt peníze také z loterijských činností provozovaných státem, nebo z prostředků sportovních asociací, od komerčních partnerů. Další formou získání peněžních prostředků pro tyto společnosti je forma získání z vlastní činnosti. Tímto je myšleno hlavně čerpání peněz z rozpočtu majitele společnosti. Hlavní činností je činnost, pro kterou byla společnost založena. [14; 9]

Dalšími institucemi, které mohou být sportovní organizací, jsou nadace a nadační fondy. Jedná se o právnické osoby, založené za stejným účelem – podporovat veřejně prospěšné aktivity a projekty. Jde tedy primárně o podporu třetích osob a dosahování veřejně prospěšných věcí. Nadační fondy vznikly úpravou právních norem a zákonu o nadacích a nadačních fondech roku 1998. Tudiž první byly nadace a postupem času, úpravou v zákoníku vznikly jim podobné nadační fondy. Jsou zde však určité rozdíly. Nadační fondy jsou benevolentnější, co se týká legislativy. Například nadace nesmí svým majetkem klesnout pod hranici 500 000 Kč. Tuto částku také potřebuje nadace pro své založení, kdežto nadační fond není omezen žádnou částkou u založení. Je zde pouze povinnost majetkového odhadu zakladatele. Avšak co se týče výnosů, tak ty jsou v nadačních fondech zdaněny, kdežto u

nadací jsou od daně osvobozeny. Obě právnické osoby však spojuje pojem fundace. Fundace je každá právnická osoba, která byla založena majetkem, jenž byl vymezen k určitému účelu. Činnost fundace se pak váže na tento účel, pro který byla fundace založena. [14]

Pod sportovní organizace dále také patří obecně prospěšné společnosti a zájmová sdružení právnických osob. S rekodifikací soukromého práva však nastaly pro obě tyto instituce značné změny. Důvody těchto změn jsou podle nového občanského zákoníku takové, že nynější úprava těchto společností není v souladu s evropskou úpravou. Novou formu si nyní shrneme. Již založené a fungující obecně prospěšné společnosti můžou nadále provozovat svou činnost, a to podle dosavadních předpisů. Nové společnosti již však založeny být nemůžou. Naprosto stejné je to i u zájmových sdružení právnických osob. Budou pro ně platit stávající zákony. Nelze však zakládat nové společnosti. Obě společnosti se mohou podle NOZ transformovat na jinou právní formu. OPS si můžou vybrat mezi nadací, nadačním fondem nebo novou formu, kterou je tzv. ústava. U zájmových sdružení právnických osob se jedná o transformaci na spolek. Tyto změny právnické formy nemají již založené společnosti jako povinné. Jde o dobrovolné rozhodnutí, z čehož vyplývá, že zákon i nadále počítá s jejich existencí. Jen nebude možno zakládat nové společnosti. [15]

Dalším typem sportovní organizace jsou obchodní společnosti. Ty sice nebudou rozebírány v praktické části, ale jejich zastoupení ve sportovním odvětví je opravdu velké, proto o nich bude pojednáváno podrobněji, než bylo o předešlých organizacích. [9]

2.4.1 Akciová společnost

Akciová společnost je jedním z předních reprezentantů obchodních společností. Jedná se o klasický typ kapitálové obchodní společnosti. Na základním kapitálu společnosti se podílejí společníci, kterým se u akciových společností říká akcionáři. Každý akcionář vkládá do společnosti určitý obnos svého majetku. Její základní kapitál je rozdělen na daný počet akcií, které mají svou jmenovitou hodnotu. Jmenovitá hodnota je, hodnota, která je udána na daném cenném papíru. V tomto případě na akcii. Akcionáři nenesou břemeno ručení za závazky společnosti. Za své závazky si ručí společnost sama a to celým svým majetkem. Firma společnosti může ve svém jménu zahrnovat název „akciová společnost“ nebo jen zkratky „akc. spol.“ nebo „a.s.“. Založení společnosti může být provedeno i jedním zakladatelem, za podmínky, že tento zakladatel je právnická osoba. Ta musí založit společnost pomocí

zakladatelské listiny. Pokud se jedná o fyzickou osobu, musí být u založení dva nebo více zakladatelů. V takovém případě se sepíše zakladatelská smlouva. Základní kapitál společnosti musí činit v úhrnu minimálně 2 000 000 Kč. Pokud se však jedná o společnost s veřejnou nabídkou akcií, tak musí být základní kapitál v minimální výši 20 000 000 Kč. [16]

2.4.1.1 Orgány akciové společnosti

Akciová společnost může mít dva systémy vnitřní struktury. Jedná se o dualistický systém a monistický systém. V prvním jmenovaném je zřízena dozorčí rada a představenstvo. Ve druhém jmenovaném je zřízena správní rada a statutární ředitel. V obou systémech je nejvyšším orgánem valná hromada. Z pohledu společnosti je možné měnit zvolenou formu systému a to změněním stanov. [16]

2.4.1.1.1 Orgány dualistického systému

Valná hromada je vždy nejvyšším orgánem akciové společnosti. Rozhoduje o nejdůležitějších věcech, které se týkají přímo společnosti. Jedná se o problémy, jako jsou založení společnosti, určení stanov společnosti, zvolení orgánů společnosti a její vnitřní struktury. Dále má valná hromada na starosti rozdělení disponibilního zisku společnosti, což má pro společnost jako takovou v konečném důsledku velký význam. Valná hromada je tedy svoláním všech společníků. Každý z nich má určený počet hlasů a to podle počtu akcií, které jednotliví akcionáři vlastní. Tento orgán mají všechny akciové společnosti. Nezáleží na tom, zda je ve společnosti monistický nebo dualistický systém.

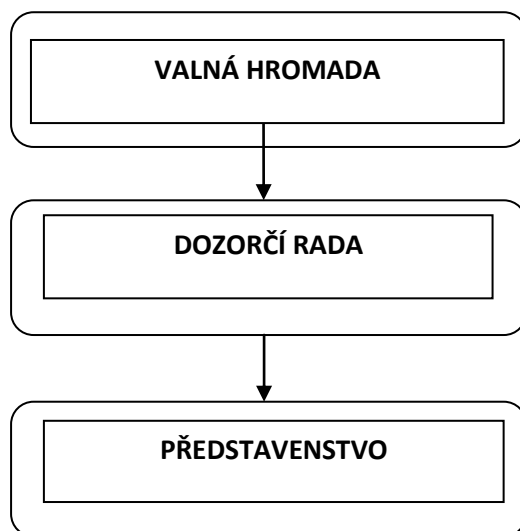
V dualistickém systému je tedy nejvyšším orgánem valná hromada, která přijímá výsledky a zprávy o vedení podniku od dozorčí rady a ta kontroluje činnost statutárního orgánu tedy Představenstva (viz obrázek 2.4.1.1.1).

Představenstvo akciové společnosti je jejím statutárním orgánem. To znamená, že řídí společnost z obchodního hlediska a během obchodních transakcí jedná jejím jménem. Dalším úkolem představenstva je vést řádně účetnictví a předkládat valné hromadě ke schválení účetní závěrku. Může také přidávat návrhy na to, jak rozvrhnout zisk. Minimální počet členů v představenstvu jsou tři členové. Každý z nich má svůj hlas a rozhodnutí se podávají na základě většiny.

Dozorčí rada je orgán, který má primárně funkci kontroly. Dohlíží na hospodaření společnosti a kromě účetnictví může kontrolovat také ostatní doklady a záznamy související se

společností. V radě jsou minimálně tři členové a žádný z nich nemůže být zároveň členem představenstva. [16]

Obrázek 2.4.1.1.1 – Organizační struktura akciové společnosti s dualistickým systémem



ZDROJ: vlastní zpracování

2.4.1.1.2 Orgány monistického systému

V monistickém modelu je na rozdíl od dualistického místo dozorčí rady zřízena správní rada. Ta má svého předsedu, jímž může být pouze fyzická osoba. Hlavním úkolem je dohlížení na vedení a obrat společnosti. Pokud se určitá záležitost netýká valné hromady, potom patří do pole působnosti správní rady. Ve správní radě působí minimálně tři členové.

Statutární ředitel zde působí jako statutární orgán společnosti a je volen správní radou. Jeho primárním úkolem je obchodní vedení společnosti a také jím může být pouze fyzická osoba. [16]

2.4.2 Společnost s ručením omezeným

Stejně jako akciová společnost je i společnost s ručením omezeným kapitálovou společností. Také patří k nejrozšířenějším obchodním společnostem v ČR. Oblíbená je zejména u menších a středních podnikatelů. V zákoně bývalo, že společnost potřebuje pro založení vklad v minimální výši 200 000 Kč a ten splatit do pěti let. Důvodem této částky měla být především ochrana věřitelů. Ale zákon společnost nenutil držet takový obnos ve svém majetku, šlo tudíž pouze u účetní položku, což nedávalo věřitelům žádnou záruku. Po vzoru

některých zahraničních zemí byl tento zákon zrušen. Nyní lze společnost založit i vkladem ve výši 1 Kč. Omezené riziko ručení společníků za závazky společnosti je dalším typickým znakem. Firma se označuje buď celým názvem nebo pouze zkratkami spol. s.r.o. nebo s.r.o.. [16]

2.4.2.1 Orgány společnosti s ručením omezeným

Také společnosti s.r.o. fungují na podobném principu jako a.s., co se týče orgánů. Hlavním je valná hromada, na níž společníci uplatňují své právo řídit společnost.

Statutárním orgánem jsou jednatelé. Mohou to být jak fyzické, tak právnické osoby. Jednatel společnosti může být i pouze jeden.

Dozorčí rada je u spol. s.r.o. pouze, pokud je to určeno ve společenské smlouvě. Pokud se rozhodne společnost zřídit dozorčí radu, tak mezi hlavní činnosti rady patří dohlížení na činnosti jednatelů, kontrola firemních dokumentů a také musí podat jednou za rok informace o své práci valné hromadě. [16]

2.4.3 Spolek

Rekodifikací občanského zákoníku, která nabyla platnosti 1.1. 2014, došlo k určitým změnám. A jelikož oba porovnávané kluby jsou z pohledu právní subjektivity spolky, zmíněné změny ozřejmím do detailu. Tyto změny s sebou přinesly určitý posun vpřed. Nové znění nahrazuje dřívější občanská sdružení dnešními spolky, tudíž nedochází například k záměnám názvu se zájmovými sdruženími právnických osob. Nové předpisy jsou pro spolky benevolentnější, co se týče určování svých vlastních pravidel a stanov.

Pro založení spolku je potřeba alespoň tři osob, které jej zakládají za společným zájmem. Vše je na bázi dobrovolnosti. Nikdo tudíž nemůže nikomu bránit ve vystoupení ze spolku, stejně jako nikdo není nucen být součástí spolku. Primárním smyslem spolku je tedy uspokojování potřeb dobrovolníků. Podnikání tudíž nelze provozovat ve spolku jako hlavní činnosti, avšak může být jako činnosti vedlejší. Zisk z takové činnosti lze použít pro chod a udržování potřeb klubu. Oficiálně spolek vejde v platnost až v den zápisu do veřejného rejstříku. Za dluhy neručí členové, ale spolek jako celek. [16; 13]

2.4.3.1 Orgány spolku

Ve spolku musí být povinně alespoň dva orgány. Statutární orgán a nejvyšší orgán. Spolek může dokonce tyto dva orgány sloučit v jeden, pokud bude chtít. To se však nedoporučuje, protože by tím spolek ztratil mnoho možností různých vnitřních kontrol. Jak již bylo zmíněno, nová pravidla jsou ke spolkům benevolentnější. A to jim umožňuje zvolit si další orgány. Tyto orgány však nejsou povinné. Patří sem kontrolní komise, rozhodčí komise, eventuálně další orgány zvolené stanovami. Volnost mají spolky i při volbě názvu orgánu. Jediné, co se při volbě názvu musí dodržet, je nevzbuzování klamného dojmu názvu.

Nejvyšší orgán si spolek opět může pojmenovat podle svých potřeb. Pokud tak neudělá, bere se jako nejvyšší orgán členská schůze. Hlavní úkol nejvyššího orgánu spolku je vymezení přesného zaměření, kvůli kterému byl spolek založen. Dále pak schvaluje výsledek hospodaření, rozhoduje o změně vnitřního řádu, hodnotí práci členů a jednotlivých založených orgánů a může také rozhodnout o konci existence spolku.

Ve stanovách se musí určit, zda bude statutární orgán zastupovat pouze jednatel nebo kolektiv. V případě jednotlivce se jedná o předsedu. Pokud se určí, že spolek bude zastupovat kolektiv, jedná se o výbor. Členy orgánu volí vždy nejvyšší orgán, není-li to ve stanovách určeno jinak.

Pokud se spolek rozhodne založit také kontrolní komisi, musí do ní jmenovat minimálně tři členy. Členové komise mají právo nahlížet do vnitřních dokumentů a kontrolovat, zda ostatní orgány dodržují předpisy a vedou řádně své účetní a ostatní dokumenty. Případné nedostatky ohlašují orgánu, určenému ve stanovách.

Dalším nepovinným orgánem je rozhodčí komise. Jejím hlavním cílem je rozhodovat různé problémy týkající se spolku a jeho chodu. Rozhodčí komise dále řeší problémy mezi členy a spolkem jako celkem, zabývá se tématem členských příspěvků a může přezkoumat záležitosti o vyřazení člena ze spolku. [13]

2.5 Marketing

Hlavním cílem marketingu je v první řadě zjištění a poté uspokojení potřeb jak jedince, tak i společnosti jako celku. Pojem marketing se dá však charakterizovat i velmi stručně. Například Kotler, Keller (2013, s. 35) uvádějí: „*Uspokojování potřeb ziskově*“. Tato definice je sice jen stručná, ale je poměrně výstižná. Samozřejmě, že jedním z cílů marketingu je také přinést firmě určitý zisk. Není to však primární cíl. Hlavní myšlenkou je uspokojit potřeby zákazníků

a především zvýšit objem prodeje. Někteří marketéři dokonce tvrdí, že jednou z rolí marketingu je také zvýšení životního standardu.

Existují však i rozsáhlejší a společenštější definice marketingu. Další z nich opět předkládají Kotler, Keller (2013, s. 35): „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními*“. Z pohledu společnosti je důležité sledovat, aktuální potřeby lidí a podle toho i přizpůsobit marketingovou strategii. [5]

2.5.1 Marketing ve sportu

V domácí i zahraniční literatuře je publikováno mnoho definic k pojmu sportovní marketing. Ten má ve své podstatě podobnou úlohu jako již zmíněný marketing. Akorát se snaží vše aplikovat na sportovní odvětví. Pokud tedy trochu pozměníme definici klasického marketingu, můžeme nové vymezení označit jako definici sportovního marketingu. Marketing by měl přinášet zákazníkům hodnotu, ale zároveň klubu zisk plynoucí z uživatelů klubových produktů (Janouch, 2014).

V poslední době se marketing dostává do sportu stále častěji. To s sebou nese negativa i pozitivita. Mezi největší pozitivum patří propagace a šíření sportu do společnosti. S tím souvisí i přítok finančních prostředků, které ocení především neziskové organizace. Z těchto prostředků však plynou i určitá negativa. Kluby jsou vázány smlouvami a ty jim určují, co si můžou a nemůžou dovolit. Zkráceně se dá tedy říci, že peníze v určitých věcech můžou kluby i omezovat. Nemůžou například vystupovat v oblečení jiné značky, protože by tím porušily smlouvu. Nejvíce se sportovní marketing používá u firem, které se zabývají výrobou sportovních potřeb nebo u firem, které propagují hvězdné sportovce. [1; 4]

2.6 Management

Ke slovu management existuje nespočet formulací. Jsou dostupné nejružnější definice, které charakterizují pojem management ze všech možných úhlů pohledu. Každá z nich je svým způsobem jedinečná a originální. Jak již bylo řečeno, liší se úhlem pohledu. Mají však mnoho společných znaků, což dává smysl, jelikož všechny definují tentýž pojem, pouze z jiného hlediska. Shodují se na tom, že management je vykonáván lidmi a jeho hlavním cílem je dosažení úspěchu organizace.

Uvádějí se tři základní skupiny, pomocí kterých lze vysvětlit pojem management. Patří zde řízení lidských zdrojů, funkce vykonávané vedoucími zaměstnanci nebo lze na management nahlížet jako na předmět studia a jeho účel. Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších složek managementu. [1]

2.6.1 Řízení lidských zdrojů

Jak říká Měrtlová (2014, s. 11): „*Zdůrazňuje se význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace*“. Už z toho jasné vyplývá, že k tomu, aby společnost byla úspěšná, je zapotřebí také schopných pracovníků. Ani výborný manažer nedokáže prokazovat stabilní výsledky bez podpory a snahy jeho podřízených. I přesto, že takový podřízený často pracuje holýma rukama, je důležité, aby i takoví lidé disponovali určitými znalostmi. Aby u vykonávání své práce přemýšleli a snažili se neustále vyvíjet a zdokonalovat. Zda firma disponuje podobnými jedinci, se nejlépe pozná, když některý z nich firmu opustí. A to z důvodu, že zároveň s ním bude firma postrádat jeho znalosti. To způsobuje specifické potíže. A s nimi se často jen těžko dokáží organizace vyrovnat. V těchto případech se jedná o liniové pracovníky, pracovníky v administrativě nebo dlouholeté zaměstnance, kteří svými zkušenostmi přispívají ke zdárnému chodu firmy. Ztráty těchto důležitých, ale často přehlížených pracovníků jsou nejcitelněji znát v manufakturních firmách. [6; 11]

2.6.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou běžné činnosti, které vykonávají manažeři při své práci. Setkávají se s nimi každý den a jsou neodmyslitelnou náplní jejich práce. V oblasti sportu nejlépe vystihují manažerské funkce američtí autoři Koontz a Weihrich, kteří zde řadí plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu.

Plánování znamená vzít v úvahu všechny informace o daném problému a na základě toho se rozhodnout, jak co nejefektivněji dosáhnout vybraného cíle. Důležitou složkou plánování je také stanovení si dílčích postupů toho, jak dojít k primárnímu cíli. Hlavním smyslem je tedy předejít problémům takovým způsobem, že pomocí plánování budeme připraveni na budoucí proces.

Organizování je další manažerskou funkcí. Organizování je důležité pro to, aby každý člen ve skupině přesně věděl, jaké jsou jeho úkoly a pravomoci. To přispívá k efektivní spolupráci členů ve skupině, což je hlavním smyslem organizování.

Výběr a rozmístění spolupracovníků je personální zajištění jednotlivých rolí ve skupině. Důležité jsou zkušenosti, schopnosti, znalosti a pracovní a kvalifikační předpoklady pracovníků. Podle těchto vlastností jsou rozděleni do určitých rolí.

Další z manažerských funkcí je vedení lidí. Jak je již popsáno výše, jedná se o jednu z nejdůležitějších schopností manažera. Jde o komunikaci mezi manažerem a podřízenými. Hlavním smyslem vedení lidí je zefektivnění plnění úkolů lidmi. Tyto úkoly zadává manažer, a aby je jeho podřízení plnili efektivně, musí mít v manažera důvěru. Proto by měl každý manažer oplývat vůdčími schopnostmi a být zdatný v komunikaci s lidmi.

A poslední ze základních manažerských funkcí je kontrola. Provádí se pro informaci manažerů, aby věděli, jestli dosáhli cílů, které si určili, případně aby pomocí kontroly mohli zjistit, jak velké jsou odchylky. [2]

2.6.3 Sportovní management

Pod pojmem sportovní management si lze představit vedení určitého sportovního subjektu. Mezi takové subjekty patří například tělovýchovné a sportovní svazy, spolky, sportovní kluby nebo družstva. Aby tato definice byla však úplná, je potřeba, aby jmenované subjekty vykazovaly alespoň z části známky podnikatelského chování. Dále zde můžeme zahrnout vedení podniku, který se zabývá výrobou sportovního oblečení a pomůcek nebo nabízí sportovní služby, za které musí zákazník zaplatit. Definovat práci sportovního manažera je však složitý úkol. Ve zkratce se dá říci, že má za úkol dohlížet na chod klubu. To však zahrnuje nespočet různých činností, které musí manažer vykonávat, aby takový sportovní klub mohl úspěšně fungovat. [1; 2]

2.6.4 Sportovní manažer

Pro profesi sportovního manažera jsou nezbytné určité aspekty. Bezpochyby je důležité, aby měl přehled ve sportovním odvětví, ve kterém pracuje. Potom musí být zblhlý v používání klasickým manažerských funkcí, které jsou uvedeny v kapitole 2.6.1. Ale především, což je asi nejdůležitější náplň práce sportovních manažerů, je získávání peněžních prostředků, které

jsou nezbytné pro chod klubu. Například spolupráce se sponzory nebo činnosti, ze kterých plynou pro klub dotace, jsou možné způsoby získání financí pro klub. [2]

2.7 Metody výzkumu

2.7.1 SWOT analýza

Jak tvrdí Kotler, Keller (2013, s. 80): „Celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejich příležitostí a ohrožení se nazývá SWOT analýza. Je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí“.

Písmena v názvu SWOT pocházejí z angličtiny a jsou to počáteční písmena slov. Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Analýza má za úkol zachytit interní a externí marketingové prostředí. Do vnitřního prostředí společnosti zahrnuje slabé a silné stránky. Vnitřním prostředím se rozumí vedoucí pracovníci a zaměstnanci.

Příležitosti a hrozby analýza řadí do vnějšího prostředí společnosti. Jelikož se jedná o prvky makroprostředí, společnost je může ovlivnit jen minimálně. Nejlepší je pro ni proto použití svých silných stránek tak, aby využila své budoucí příležitosti a bránila se tak proti hrozbám. [5]

2.7.2 Rozhovor

Interview je systematicky vedený rozhovor s cílem získat potřebné informace. Zkráceně tedy lze říct, že se jedná o metodu zjišťování informací za pomoci dotazování. Dotazování je nejčastěji používaná metoda výzkumu. Primárním účelem je tedy získat potřebné informace. Jako další účel je také možno uvést to, že při dotazování se navazuje přímý kontakt s dotazovaným. V tomto spočívá mnoho výhod. Nejvýznamnější z nich je pravděpodobně ta, že kdykoliv nám není jakákoliv odpověď úplně jasná, je zde možnost poprosit dotazovaného o vyjasnění.

Provádět dotazování lze hned několika ostatními způsoby. Nejčastějšími jsou ústní, telefonické, písemné a elektronické dotazování, kterému se v dnešní době říká častěji spíše on-line dotazování. Poslední dva jmenované patří do nepřímých způsobů dotazování. Nepřímé jsou z důvodu, že při nich nejsme v přímém kontaktu s dotazovaným. Všechny uvedené způsoby dotazování mají své výhody a nevýhody. Při tvorbě dotazníku je důležité neopomenout dát důraz na jednoznačnost a srozumitelnost otázek. [10]

3 Komparace dvou vybraných atletických klubů

V této části práce se budu snažit aplikovat poznatky získané z teoretické části do praxe. Nejprve podrobněji představím oba kluby, o kterých budu pojednávat. Poté se budu snažit analyzovat vnitřní a vnější prostředí, ve kterém dané kluby vystupují a to vše shrnu ve SWOT analýze. Jako další prostředek pro efektivní a smysluplné srovnání použiji rozhovor. V příloze jsou uvedeny otázky, které jsem položil oběma manažerům. Manažeři obou klubů dostali naprosto totožné otázky, aby srovnání mohlo být patřičně objektivní. Na základě jejich odpovědí potom bude provedeno další srovnání. Pomocí těchto dvou metod výzkumu se pokusím vypracovat vlastní náměty pro zlepšení provozu klubů.

3.1 Představení obou klubů

V následující kapitole budou oba zkoumané kluby představeny a popsány. Jako první předložím informace o opavském klubu a poté o ostravském klubu. Nebudou chybět ani základní identifikační údaje. Dále nahlédneme na kluby jak z historického hlediska, tak z hlediska současného. S tím souvisí i mapování situace v obou klubech a následné srovnání. V této kapitole tedy půjde primárně o detailnější představení obou srovnávaných klubů. Cílem tedy ještě nebude srovnání klubů.

3.1.1 Tělocvičná jednota Sokol Opava



3.1.1.1 Základní údaje

Tělocvičná jednota Sokol Opava spadá po Českou obec sokolskou. Česká obec sokolská je subjekt, který se vyznačuje svou nepolitičností, dobrovolnictvím a demokratičností. Vystupuje pod zkratkou ČOS. Z právního hlediska se jedná o spolek, jehož hlavním účelem je

zastřešovat a organizovat činnost svých jednotlivých pobočných spolků. Sokol Opava je právě jedním z nich. Jedná se tedy z hlediska právní formy rovněž o spolek.

Název společnosti:	Tělocvičná jednota Sokol Opava
Právní forma:	Spolek
Sídlo:	Boženy Němcové 2309/22, Opava-Předměstí, 746 01
Identifikační číslo:	13643185
Rok založení:	1884
Počet členů:	962

3.1.1.2 Organizační struktura

V této kapitole představím organizační uspořádání opavského klubu. Název klubu začíná „Tělocvičná jednota Sokol“ a za ním následuje místopisné označení dané jednoty – Opava. Opavský klub – jak již bylo řečeno – spadá pod ČOS. ČOS je klasická právnická osoba, která je ze zákona způsobilá mít své práva a povinnosti. Z pohledu právní subjektivity se jedná o spolek. T. J. Sokol Opava je tedy pobočný spolek ČOS. Takové pobočné spolky všude po republice jsou základními organizačními jednotkami spolku. Pro tyto spolky platí stejné stanovy jako pro ČOS. Mají tedy stejná práva a povinnosti. Orgány opavského klubu jsou valná hromada, výkonný výbor a kontrolní komise.

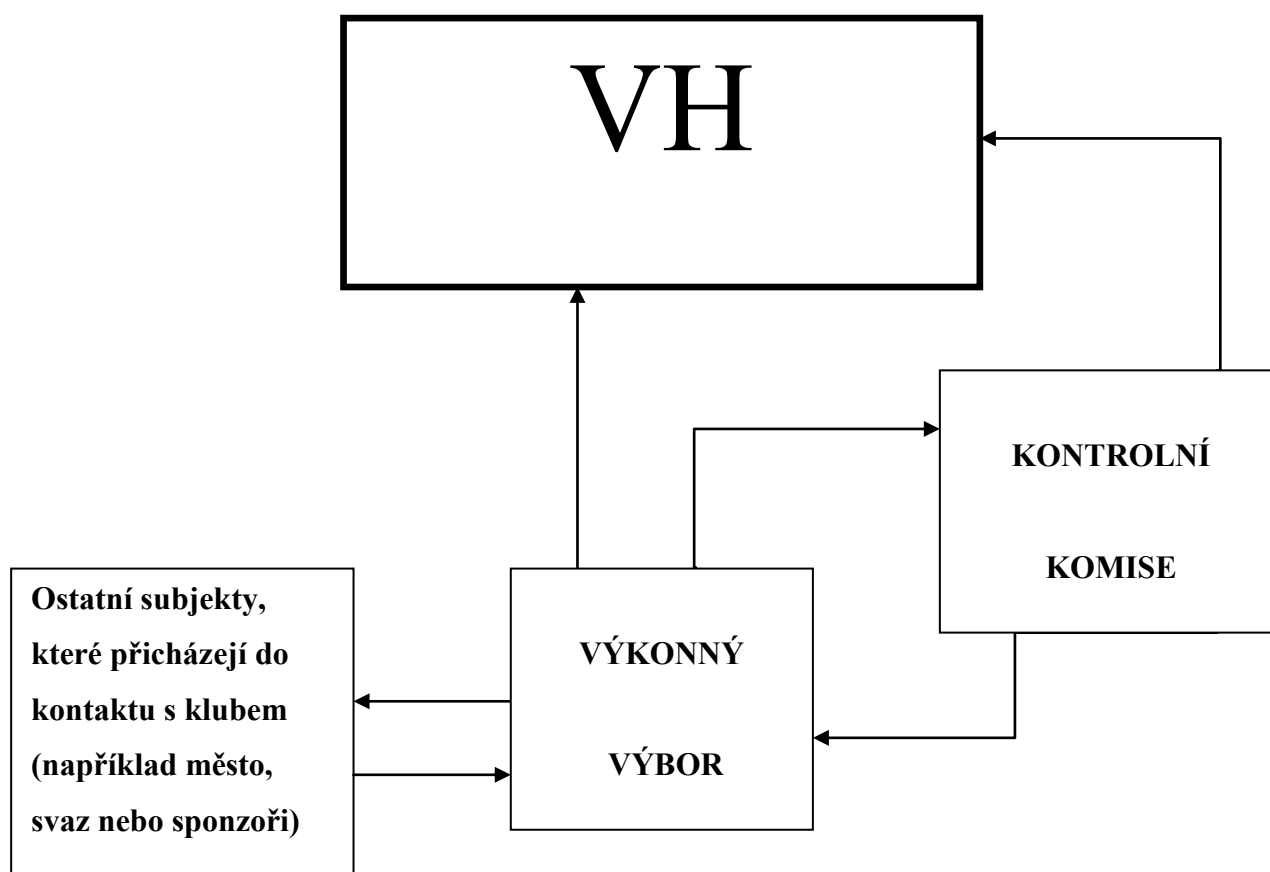
Nejvyšším orgánem je valná hromada. Svolává ji výbor a to alespoň jednou ročně. Všichni členové spolku mají právo se účastnit valné hromady. Členové, kteří jsou starší osmnácti let, mají právo hlasovat a rozhodovat tak o činnostech svého klubu. Mezi činnostmi nejvyššího orgánu patří rozhodování o nejdůležitějších otázkách hospodaření klubu, o nakládání s nemovitým majetkem a řeší veškeré sportovní záležitosti týkající se klubu. Asi nejdůležitější činností valné hromady je projednání a následné schválení výroční zprávy. Ta obsahuje nejrozsáhlejší informace o hospodaření klubu. Ve výroční zprávě je uvedeno, jak klub nakládal v minulém roce s veškerými obdržnými financemi, konkrétní údaje o členech klubu, sportovní úspěchy a mnoho dalších informací. Tento dokument předkládá valné hromadě výkonný výbor.

Statutárním orgánem Sokolu je výkonný výbor. V době mezi valnými hromadami přebírá pomyslnou pozici nejvyššího orgánu. Kromě již zmíněného vytváření výroční zprávy, je výkonný výbor zodpovědný za jednání ve jménu Sokola (viz obrázek 3. 1. 1. 2.). Mezi jeho další činnosti patří svolávání VH, rozhodování o hospodaření klubu, rozhodování o přijetí

nebo vyloučení člena. Do jeho pravomocí také náleží založení sportovního oddílu v klubu nebo založení kontrolní komise. Členové těchto subjektů jsou rovněž voleni výborem.

Dalším orgánem klubu je již zmíněná kontrolní komise. Je to nezávislý orgán. Členové komise nemohou být zároveň členy VH nebo výboru, což je zcela logické. Komise má totiž v popisu práce především kontrolu nad činností klubu, tudíž je vyloučeno, aby člen komise – komisař - byl zároveň členem jiného orgánu. Komisař může nahlížet do veškerých obchodních dokumentů a účtů klubu.

Obrázek 3. 1. 1. 2 – Názorné zobrazení organizační struktury klubu T. J. Sokol Opava



3.1.1.3 Charakteristika klubu

Jako první klub, který jsem si vybral pro aplikaci teoretických poznatků do praxe, uvádím T. J. Sokol Opava. Jedná se o atletický klub z mého rodného a stejnojmenného města. Klub se

soustředí především na práci s mládeží. Tato skutečnost je dána hlavně financemi. Aktivní členové klubu, sportovci, jsou především žáci základních a středních škol a lidé v juniorském věku. Klub spolupracuje se základní školou Englišova, ve které mají žáci možnost navštěvovat sportovní třídu. Většina dětí, které chodí do sportovní třídy a dělají atletiku na aktivní úrovni, pak závodí také za Sokol. Z takové spolupráce pak těží jak klub, tak škola. Opavský klub takovým způsobem získává nové členy a zároveň žáci těchto sportovních tříd mohou zlepšovat své sportovní dovednosti nejen ve škole, ale také pod dohledem opavských trenérů Sokolu. A z této skutečnosti těží obě zúčastněné strany. V klubu závodí také atleti, kteří při tomto sportu studují na vysoké škole. V takových případech se často jedná o lidi, kteří mají k tomuto sportu opravdový vztah, což je jedním z důvodů, proč vysokoškolští studenti aktivně pokračují v provozování atletiky i po ukončení středoškolského studia. Dalším důvodem je určitě to, že jsou ve své disciplíně (nebo disciplínách) úspěšnější než jejich vrstevníci, kteří s atletikou skončili.

Dá se tedy říct, že klub se soustředí především na výchovu mladých atletů a pracuje se všemi mládežnickými kategoriemi. Od přípravky, přes žactvo a dorostence až po juniory. Dlouhodobě stabilizovat klub je však v Opavě hlavní a nezbytnou prioritou.

3.1.1.4 Historie klubu

Začátky sokolské atletiky v Opavě sahají až k dvacátým létům minulého století. Hlavní zásluhu na rozvoji klubu po válce měl učitel a trenér Otta Halečka.

Vše tehdy začalo u výstavby stadionu. Po dokončení stavby roku 1925, se začala atletika na Opavsku hodně rozmáhat. V následujících letech se klub dostával do povědomí atletické společnosti a to hlavní díky výkonům několika atletů. Za jmenování určitě stojí například Milan Skřont. Ten se zúčastnil roku 1956 na OH v Melbourne. Mezi další významnou událost se dá počítat také výkon Heleny Fibingerové. Ta překonala na Velké ceně Opavy roku 1976 světový rekord ve vrhu koulí. Dalším výrazný úspěch klubu přišel na OH v Moskvě roku 1980. Tam Česko reprezentoval Jiří Sýkora, který zaběhl rekord na trati 10 km. Dalším reprezentantem v Moskvě byl běžec František Břečka. Roman Funk, další odchovanec Sokolu se zasloužil roku 1982 o československý halový rekord v běhu na 200 metrů. Medaile získali na Mistrovství ČSSR také Miloš Holuša a Ladislav Král. První jmenovaný v chůzi a druhý ve vytrvalostním běhu. Rok 1985 také stojí za zmínku. ČSSR reprezentoval trojskokan Libor Moravec. Ve stejném roce také postoupil oddíl mladších dorostenců z krajského přeboru až do finále Mistrovství Československa, kde mladí atleti obsadili třetí místo. O čtyři roky

později se stal mistrem republiky Jiří Malysa v chůzi na 20 km. Roku 1998 vyhrálo družstvo starších žáků Mistrovství ČR.

Roku 2000 se konal na opavském stadionu Sokolský slet. Tehdejší větrné počasí znepríjemnilo závodníkům i divákům celý závod, protože ve vzduchu lítal prach ze zdevastované škváry. To podnítilo klub k položení umělé hmoty na ovál stadionu. O rok později tedy probíhaly na stadionu velké rekonstrukce, které se týkaly také tribun, bočních svahů a sektorů.

Roku 2007 v nizozemském Hengelo vyhrál závod ve steeplu Jakub Holuša. Stále aktivní atlet tak zaznamenal pro klub historický úspěch. Z nedávné minulosti potom stojí za zmínku účast opavských atletů na OH do sedmnácti let v Singapuru. [19]

3.1.1.5 Současnost

V Opavě závodí družstvo mužů i žen v první národní atletické lize. Klub se drží na špičce ligy. To se dá považovat vzhledem k velikosti klubu za úspěch.

Opavský klub již dlouhodobě patří v tuzemsku k nadprůměru ve výchově mladých talentů. Jak už bylo zmíněno, klub se specializuje především na práci s mladými atlety. Za mládež plynou do klubu finance jak ze svazu, tak i z města. Pokud ještě mladí atleti zaznamenávají na soutěžích úspěchy, obdrží klub více peněz. To je hlavní motivační složkou pro opavský Sokol v práci s mládeží. Za Opavu nezávodí špičkoví atleti v nejstarší kategorii – muži. Tento fakt je ovlivněn hlavně penězi. Je to prosté, pokud se klubu podaří vychovat dobrého atleta, který u sportu vydrží a sbírá úspěchy, klub si jej nemůže finančně dovolit. Aby se totiž takový člověk mohl nadále zlepšovat a uspět ve velké konkurenci, potřebuje se věnovat své disciplíně naplno. Tudíž potřebuje, aby ho atletika živila, což bohužel není v silách opavského klubu. Proto ti nejlepší atleti závodí na věhlasnějších tuzemských adresách. Mezi nejlepší patří pražské kluby Dukla a Slávie a s nimi atletický klub VSK Univerzita Brno. Takové kluby si mohou dovolit, aby za ně závodili ti nejlepší atleti nejen u nás. Avšak o úspěšnosti výchovy talentů v Opavě mluví fakt, že mnoho atletů, kteří závodí za tyto kluby nebo dokonce reprezentují Českou republiku, jsou odchovanci opavské atletiky. Nejznámějšími jsou Jakub Holuša, Jan Kudlička nebo Adam Ptáček.

V dnešní době však zájem o sport mezi mladými značně klesá. V porovnání s lety minulými sportuje daleko méně dětí. Je to fakt, který dokazují nejen statistiky. Manažeři obou mnou porovnávaných klubů se na tomto shodují taktéž. A to poněkud komplikuje situaci opavské

atletiky. Krom toho mnoho dětí se může rozhodnout dát přednost jinému sportu před atletikou. Hodně oblíbené jsou ve společnosti kolektivní sporty.

Na začátku roku 2015 měl klub 541 registrovaných atletů u ČAS. Vzhledem k počtu členů byl klub zvyklý na příjem větší částky peněz v minulosti. Avšak v současné době dostává Sokol méně peněz z dotací od města. Jako reakci na to, se často musí v klubu uskomnit nebo hledat jiná alternativní řešení. Například celý klub spolu sdílí pouze jedny šatny. Vzhledem k počtu členů může tohle posloužit jako dobrý úkaz toho, jak se musí v klubu uskomnit.

Velkou výhodou je však atletický stadion. Ten spadá plně pod vlastnictví klubu, z čehož také klub značně profituje. Stadion je perfektně vybavený a lze na něm provozovat skoro všechny atletické disciplíny. To vytváří perfektní podmínky pro trénink všech aktivních členů klubu. Kromě tréninků se zde konají také atletické závody.

3.1.2 Atletický klub SSK Vítkovice



3.1.2.1 Základní údaje

Druhým klubem, který jsem si vybral pro srovnání je Atletický klub SSK Vítkovice. Jedná se o ostravský sportovní celek. Klub je jedním ze členských oddílů ve Sdružení sportovních klubů Vítkovice. Toto sdružení vystupuje také pod zkratkou SSK Vítkovice. Jde tedy o sdružení několika sportovních klubů. A jak již bylo zmíněno, tak atletický klub Vítkovice je pouze jedním z nich. Jelikož je však klubem přidruženým, přijímá stanovy SSK Vítkovice. Jedná se o nepolitickou organizaci, která byla zřízena pro organizování a provozování činnosti v oblasti tělovýchovy a sportu. SSK Vítkovice je klasickou právnickou osobou a právní subjektivitou se jedná o spolek.

Název společnosti:	Atletický klub SSK Vítkovice
Právní forma:	Spolek

Sídlo:	Závodní ulice 2891/86, Ostrava 3, 703 00
Identifikační číslo:	00534544
Rok založení:	1924
Počet členů:	1021

3.1.2.2 Organizační struktura

V SSKV jsou čtyři orgány. Valná hromada, výkonná rada, revizor účtů a výbory sdružených odborů a oddílů. Hlavní funkcí orgánů je dohlížení na organizaci a celkové řízení klubu. Krom toho orgány klub zastupují i navenek.

Valná hromada je nejvyšším orgánem SSKV a jednou ročně ji svolá výkonná rada. Jedná se o nejdůležitější orgán, který má hodně široké pole působnosti. Může rozhodovat o změně jména klubu, provádět změny ve stanovách, volit členy do výkonné rady a může rozhodnout nejen o volbě, ale také o odvolání předsedy i místopředsedy výkonné rady. Dále může rozhodnout o tom, že založí nový právní subjekt nebo o tom, že klub se klub připojí k jinému právnímu subjektu. Schvaluje roční účetní závěrku a cokoliv jiného, co je určeno v klubových stanovách jeho členy. Do pravomocí valné hromady patří také rozhodnutí o zániku klubu. V čele orgánu stojí předseda. Když jde o podání konečného rozhodnutí, záleží na většinovém počtu hlasů všech přítomných.

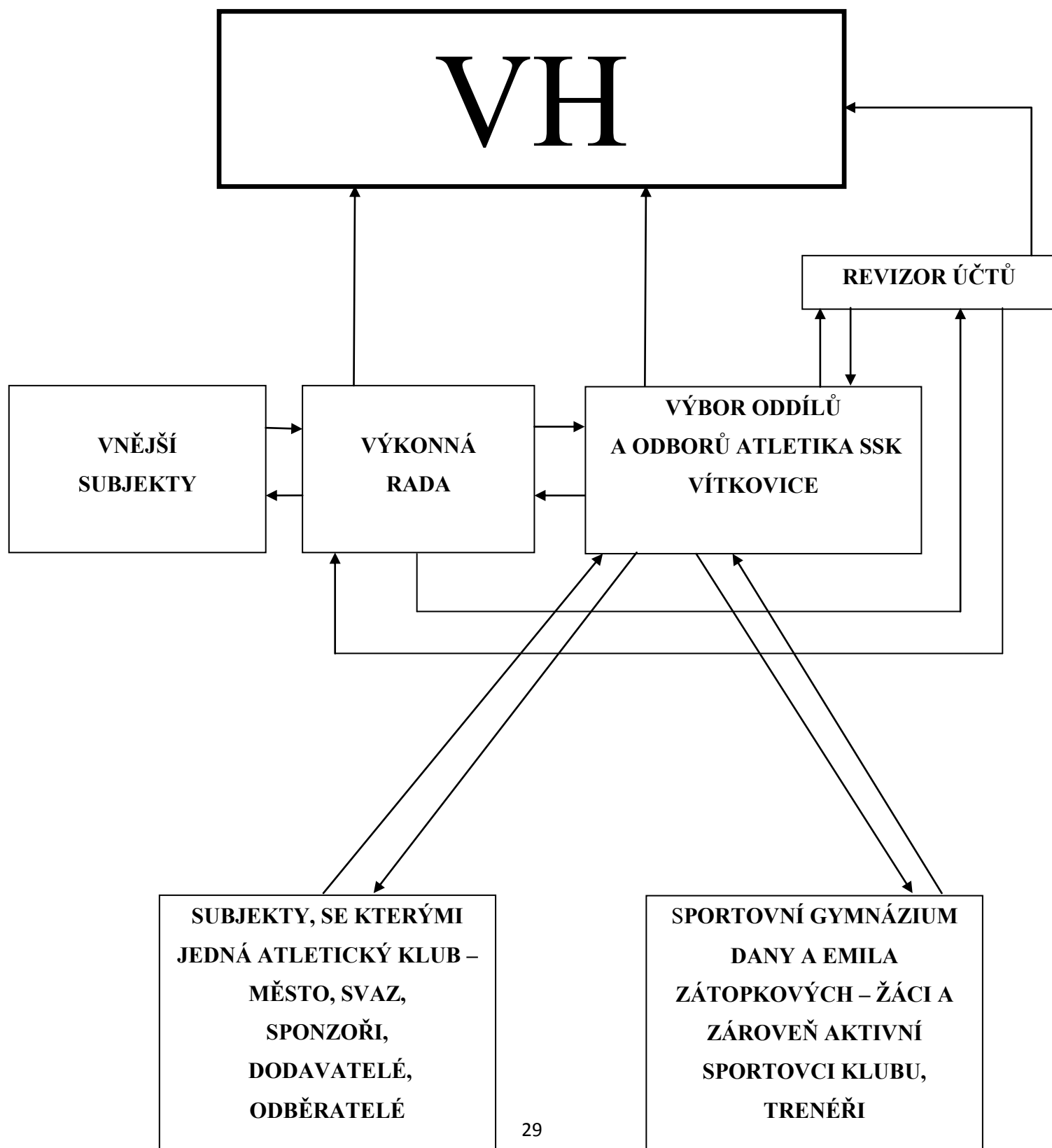
Výkonná rada je statutárním orgánem SSKV. V době mezi valnými hromadami přebírá v klubu hodnost nejvyššího orgánu. Hlavním úkolem výkonné rady je zastupování klubu navenek a jeho řízení. Jako zastupitel rady působí předseda. Výkonná rada také dohlíží na provádění činnosti v klubu, schvaluje účetní závěrku, navrhuje rozpočet, předkládá zprávy o činnosti a v neposlední řadě se stará o neustálý rozvoj klubu. Všechny tyto činnosti však musí projednávat s valnou hromadou.

Dalším orgánem klubu je revizor účtů. Jeho hlavním úkolem je – jak již název napovídá – kontrola. Konkrétně kontroluje účetní knihy, roční účetní závěrku a může také nahlížet do jakýchkoliv jiných obchodních dokladů. Zjištěné informace a vlastní posudek potom předkládá valné hromadě. Revizor účtů je volen valnou hromadou a jeho doba působnosti je čtyři roky.

Výbor oddílů a odborů sdružených ve SSKV je dalším orgánem. Každý oddíl sdružený pod SSKV má svůj vlastní tréninkový proces a své vlastní soutěže. Stejně jako každý oddíl je řízen orgánem, kterým je členská schůze (viz obrázek 3. 1. 2. 2). Nejvyšším orgánem sportovního klubu Atletika SSK Vítkovice je tedy členská schůze. Členové orgánu musí být

starší osmnácti let. Pravomoci orgánu jsou téměř totožné s těmi, které má valná hromada. V čele je opět předseda a členové orgánu se scházejí zpravidla jednou měsíčně.

Obrázek 3. 1. 2. 2 – Názorné zobrazení organizační struktury klubu SSK Vítkovice



3.1.2.3 Charakteristika klubu

Atletický klub SSK Vítkovice, patří v České republice mezi atletickými kluby k těm lepším. Co se zázemí týče, patří Vítkovice na absolutní vrchol u nás. Klub je ve světovém měřítku hodně známý také spolupřátelstvím prestižního závodu Zlatá tretra. Závod se odehrává na městském stadionu Vítkovic. Prestiž závodu je vysoká. Startují zde světové atletické hvězdy a také na Zlaté tretře bylo již pokořeno několik světových rekordů. Asi největší osobností závodu je dlouhodobě nejrychlejší muž planety – Usain Bolt. Všechny tyto skutečnosti jsou určitě pozitivní formou propagace klubu.

Práce s mládeží je ve Vítkovicích rovněž na vysoké úrovni. Už od přípravy se klade důraz na výchovu a nábor budoucích atletů. V klubu se hodně soustředí na výchovu talentovaných sportovců. O tomto svědčí fakt, že mnoho úspěšných reprezentantů začalo své první krůčky právě ve Vítkovicích. Co se výchovy mladých atletů týče, tak Vítkovice značně spolupracují se sportovním gymnáziem.

Primárním cílem klubu je udržet svá družstva v atletické extralize, což je naše nejvyšší soutěž. S tím souvisí důležitý aspekt, kterým je pokračování ve výchově úspěšných atletů a reprezentantů.

3.1.2.4 Historie klubu

Klub byl založen na začátku roku 1924 a tehdy se jmenoval Sportovně společenský klub Vítkovice. Vše začalo u idey založit lehkootletický klub. Karel Sláma, jenž byl učitelem, se všeho ujal a jeho nápad nadchl i ostatní nadšence. Jejich činnost byla podpořena vybudováním hřiště na pozemcích Vítkovických železáren. Oficiálně byl klub přijat 8. dubna 1924 a tehdy v něm bylo pouze osmnáct členů.

Vůbec prvním závodem, který spadl pod organizaci klubu, byl běh Napříč Vítkovicemi. V následujících letech se klub rozvíjel po všech stránkách. Organizovaly se Národní závody a oddílová utkání. Také členská základna se neustále zvětšovala. Značným impulzem k těmto úspěchům byla přednáška lektora profesora Vojty z Masarykovy univerzity v Brně. Přednáška byla zaměřena na tréninkové jednotky a jejich zefektivnění. To už za Vítkovice závodila řada reprezentantů.

Ve třicátých letech byla značně ovlivněna celková činnosti klubu hospodářskou krizí. Nebylo dostatek financí pro chod klubu. Aby vše fungovalo, bylo zapotřebí velkého angažování členů a funkcionářů klubu. Roku 1938 byla dokončena stavba nového stadionu i s tělocvičnou. Z důvodu tehdejší okupace, zde mohli sportovat pouze Němci. Čechům byl přístup odepřen. Rok 1949 byl významným milníkem v historii klubu, protože zde Emil Zátopek překonal dvakrát světový rekord na 10 km. To mělo obrovský propagační význam pro nábor novým mladých atletických nadějí.

Další posun klubu přišel v 50. letech minulého století. Začala se totiž rozvíjet i ženská atletika. Hodně se o to přičinil Zdeněk Motyka, což byl tehdejší úspěšný atlet. Svou trenérskou prací se podílel na tom, že se vítkovické atletky brzy staly jedním z nejlepších družstev v ČSR. Avšak mužské oddíly tenkrát hodně strádaly. Atleti byli totiž povinni odcházet na vojnu. Klub v té době už měl svého oficiálního lékaře, který dohlížel na zdraví závodníků a pomáhal při léčení jejich zranění.

V 70. letech už trenéři začínali pracovat na náplni tréninků s pomocí moderních vědeckých poznatků. Tím se značně zvyšovala úroveň tréninkových jednotek. [18]

3.1.2.5 Současnost

V současné době se dá říci, že Vítkovice disponují jedním z nejlepších zázemí v republice. Ne-li nejlepším. Momentálně finišuje výstavba nového stadionu. Ten je sice ve vlastnictví města, ale klubu bude k dispozici na konci dubna. Zde lze pořádat atletické závody na té nejvyšší úrovni. Vítkovický klub vlastní špičkový atletický ovál, který je ohodnocen nejvyšší známkou. Na ovále je možno provozovat všechny atletické disciplíny.

Podobně jako opavský Sokol, také Vítkovice kladou velký důraz na práci s mladými. Už od věku mateřské školy se pracuje s dětmi na jejich všestranném rozvoji. Zde se však vyskytuje pro oba kluby jeden totožný problém. Už při popisu současné situace v opavské atletice jsem uvedl, že zájem o sport celkově mezi dnešními dětmi výrazně klesá. Vlivem nejmodernějších technik už není pro dnešní mládež sport na prvním místě. A to platí i o atletice. Kluby jsou nuceny do svých řad přijímat všechny uchazeče a dobrovolníky. Ještě nedávno probíhaly pro uchazeče o atletiku různá výběrová řízení a to z kapacitních důvodů. To je dnes již nemyslitelné.

Celkově situace okolo mládeže je v klubu hodně podobná jako v Opavě. Vítkovice rovněž velice úzce spolupracují se sportovní školou. Nejedná se však o základní školu, ale o střední školu – gymnázium. Konkrétně je řeč o sportovním gymnáziu Dany a Emila Zátopkových.

Klub je se školou absolutně propojen a spolupracují i v trénincích. Placení trenéři z gymnázia totiž dělají zároveň trenéry ve Vítkovicích. Své svěřence tudíž dobře znají a z této spolupráce těží klub i škola.

Momentálně obě družstva Vítkovic závodí v české atletické extralize. V tuzemské nejvyšší soutěži je mužské družstvo i ženské družstvo SSK. To je určitě značný sportovní úspěch a chloubu klubu. Proto je zřejmé, že je ve Vítkovicích hlavním úkolem udržet obě svá družstva v nejvyšší soutěži.

3.2 Metody použité pro komparaci

3.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza, je mnou první zvolená metoda pro porovnání nyní již představených klubů. Metodu jsem si zvolil, protože se jedná o kvalitní nástroj celkového zhodnocení fungování obou klubů. Také po jejím zhotovení můžeme nalézt problémy, se kterými se klub potýká. To je první předpoklad k vyřešení těchto problémů. Kromě nalezení problémů, může analýza pomoci také odhalit nové možnosti k růstu. Proto se podle mého názoru jedná o efektivní nástroj pro komparaci.

Zaměřím se v ní na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby obou klubů. Mezi vnitřní faktory analýzy patří silné a slabé stránky. To jsou aspekty, které mohou kluby nejvíce ovlivnit svými rozhodnutími.

Příležitosti a hrozby jsou vnějšími faktory. To znamená, že se sice klubů týkají a mají na ně také značný dopad, ale kluby samotné je mohou ovlivnit jen minimálně.

Ve výsledcích analýzy je možné vidět, že kluby mají ve všech faktorech nějaké společné body. To je dáno především tím, že oba porovnávané kluby pocházejí ze stejného kraje, provozují stejný sport a mají podobnou filozofii. Je zde tedy hodně věcí, které mají oba celky společné. Avšak při detailnějším pohledu na analýzu můžeme zjistit, že mezi oběma analyzovanými kluby jsou i značné rozdíly.

3.2.1.1 SWOT analýza T. J. Sokol Opava

	KLADNÉ STRÁNKY	ZÁPORNÉ STRÁNKY
INTERNÍ FAKTORY KLUBU	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> - Mnoho odchovanců v řadách reprezentantů, - atletický ovál ve vlastnictví klubu, - dlouholetá tradice atletiky v klubu, - spolupráce se ZŠ Englišova, - poměrně velké sportovní úspěchy klubu vzhledem k jeho velikosti a finančním prostředkům. 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> - Ze strany klubu nezajištěna dostatečná regenerace pro atlety, - nepřítomnost profesionálních trenérů v klubu (trenéři pouze dobrovolníci), - vzhledem k počtu členů má klub nedostatečné finanční prostředky na svou realizaci, - slabší zázemí (klub je nucen platit nájem za šatny, které navíc nemají dobrou úroveň a nejsou příliš prostorné).
EXTERNÍ FAKTORY KLUBU	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> - Potenciální zisk nového sponzora při úspěchu mládežnických celků, - propagace klubu díky akci Opavská laťka, - zvýšení porodnosti v Moravskosl. kraji (v nadcházejících letech větší množství členů v klubu), - vyšší příjem peněz díky vícezdrojovému financování. 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> - Neschopnost klubu získat nové sponzory kvůli nepříznivým daňovým předpisům (sponzoři nemají motivaci poskytovat peníze), - klesající zájem o sport ze strany dětí, - každým rokem menší příjem financí ze strany města, - vysoký nájem, který klub musí platit za halu v zimě.

3.2.1.2 SWOT analýza Atletického klubu SSK Vítkovice

	KLADNÉ STRÁNKY	ZÁPORNÉ STRÁNKY
INTERNÍ FAKTORY KLUBU	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> - Vynikající zázemí (špičkový atletický ovál), - obě družstva (muži i ženy) v atletické extralize, - propojení klubu se sportovním gymnáziem (trenéři znají své žáky), - velký počet reprezentantů jsou odchovanci Vítkovic. 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> - Neschopnost udržet v klubu ty nejlepší atlety (reprezentanty), - v porovnání s ostatními (hlavně kolektivními) sporty není o atletiku takový zájem mezi diváky, - obtížné navázání spolupráce s novými sponzory, protože ti mývají často přehnané nároky na protislužby, - klub nepatří v atletické extralize mezi nejlepší celky.
EXTERNÍ FAKTORY KLUBU	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> - Neustálé zlepšování klubu jako celku díky přítomnosti obou družstev v extralize, - propagace klubu díky Zlaté třetě, - zvýšení porodnosti v kraji (v nadcházejících letech větší množství členů v klubu), - zvýšení příjmu financí díky úspěchům mládežnických kategorií. 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí ztráta zájmu o sportování ze strany dětí, - v blízké budoucnosti nutnost sdílet nový stadion s fotbalovým Baníkem, - obtížné získávání nových sponzorů kvůli daňovým předpisům, - při potenciálním pádu družstev z nejvyšší soutěže ztráta finančních prostředků.

3.2.2 Rozhovor

Rozhovor jsem si vybral jako svou druhou metodu pro komparaci. Byla to pro mě skvělá zkušenost a nová věc. Manažeři obou klubů byli velice ochotní a jejich odpovědi byly dostatečně obsáhlé. Zároveň odpovídali přesně na to, co jsem se potřeboval dozvědět. Kdykoliv se objevily nejasnosti, stačilo otázku zkonkretizovat a dostal jsem velice přesnou odpověď. Za Vítkovický klub jsem dělal rozhovor s Mgr. Augustinem Šulcem. Za opavský klub s Ing. Jiřím Lesákem.

Otázky samotné jsou mimo jiné uvedeny v příloze – viz příloha č. 1. Oba dotazovaní dostali totožné otázky. Také stejný počet otázek. Na základě tohoto rozhovoru jsem byl schopen sestavit kvalitní srovnání. Rozhovor jsem vedl stylem, kdy oba respondenti dostali na papíře informace, na které postupně odpovídali. Vše jsem nahrával na zvukový záznam a zároveň vypisoval v bodech, abych se ujistil, že při zpracovávání rozhovoru dokážu vybrat to nejdůležitější. Nejpodstatnější z obsáhlých odpovědí respondentů uvádím níže. První tři otázky jsou informativního charakteru. Ostatní už slouží jako předmět pro komparaci. Pod každou z těchto otázek tedy uvedu krátké srovnání. A nyní už rozhovory se zástupci obou klubů.

3.2.2.1 Rozhovor a následné porovnání na základě odpovědí

1) Jak dlouho pracujete u T. J. Sokol Opava (SSK Vítkovice)? A jaké máte zkušenosti z předchozích působišť?

- p. Lesák (T. J. Sokol Opava): Od roku 2000 jsem v Opavě; mé předchozí působiště bylo ve Vítkovicích – dobrovolný trenér.
- p. Šulc (SSK Vítkovice): Od roku 1983; po ukončení studia na VŠ jsem pracoval na sportovním gymnáziu.

2) Co je náplní vaší práce?

- p. Lesák: Jsem jediný placený trenér klubu (ostatní jsou dobrovolníci), a k mé práci patří věci jako údržba stadionu, organizace závodů a starám se o ekonomiku klubu – žádosti o dotace, vyúčtování; celkový chod klubu.
- p. Šulc: Starám se o chod klubu, zajišťuji technické zázemí při závodech a vedu tréninkové běžecké skupiny, a také je mým úkolem organizační zajištění atletických závodů.

3) Jakého Vašeho úspěchu si nejvíce ceníte?

- p. Lesák: osobní: Československý rekord ve skoku o tyči (537 cm), trenérský úspěch: za ten považuji výchovu současné tyčkařské špičky – Ptáček, Kudlička, Balner.
- p. Šulc: Trenérské: Moji vlastní svěřenci se zúčastnili juniorských mistrovství Evropy a světa a asi největší úspěch běžkyně Jana Bielková na mistrovství Evropy dospělých.

4) Jakým způsobem motivujete lidi ve skupině, kterou vedete?

- p. Lesák: Vedu skupinu mladých sportovců a motivuji je tím, že jim připomínám, že pokud se budou aktivně věnovat sportu, podporují tím své zdraví a pokud u dané disciplíny setrvají a budou se zlepšovat, mají díky atletiky možnost se dostat na vrcholové sportovní akce a podívat se do nejrůznějších zahraničních destinací; navíc pokud má někdo opravdu talent a setrvá ve své disciplíně až do dospělosti, je zde také faktor finanční motivace.
- p. Šulc: Motivovat závodníky je čím dal těžší; snažím se neustále připomínat svěřencům možnosti, které mají díky potenciálním sportovním úspěchům; problémem je, že pokud atleti nemají dostatečnou výkonnost, tak po skončení střední školy dochází ke konci jejich atletické kariéry.
- **Srovnání:** Z odpovědí obou respondentů vyplývá, že kluby mají podobné způsoby motivace svých členů. Z mého pohledu je způsob motivace v opavském klubu optimističtější. Názory obou klubů k motivaci jsou však realistické a střizlivé.

5) Jak si u lidí vytvořit důvěru a přimět je, aby pracovali efektivně ve prospěch klubu?

- p. Lesák: Důvěra se získává těžko; lidé musí vidět, že se starám o klub, vytvářím efektivní tréninkový plán, pomocí kterého se moji svěřenci zlepšují, pravidelně se účastním tréninků a snažím se jim vysvětlit smysl toho všeho; pokud se podaří získat důvěru a lidé vidí, že to, co dělají má smysl a zlepšují se v tom, jsou ochotni pracovat pro klub velice efektivně.
- p. Šulc: Daří se zajistit efektivní pracování lidí ve prospěch klubu, protože se většinou jedná o bývalé aktivní členy a mají tudíž ke klubu určitý vztah; dále se snaží atletům vysvětlit, že trénují ve vynikajících podmínkách a tím je podnítit k efektivní práci.
- **Srovnání:** V tomto aspektu vidím u opavského klubu velká pozitiva. Aby lidé pracovali efektivně, je důležité vidět smysl v tom, co dělají. Je to motivace k tomu, aby se snažili odvést pro sebe i klub to nejlepší. Z rozhovoru jasně vyplývá, že přesně na tohle je kladen v Opavě důraz.

6) Myslíte si, že vysokoškolské vzdělání je ve vašem oboru důležité? Jakou školou a jaký obor jste vystudoval?

- p. Lesák: Ano, hodně důležité, protože svaz vyžaduje studium trenérské školy pro učitele tělesné výchovy a pro trenéry, proto se snažíme motivovat atlety, aby pokračovali ve studiu i po střední škole; vystudoval jsem ČVUT v Praze – fakulta elektrotechniky.
- p. Šulc: Ano, velice důležité, a svaz to vyžaduje pro práci na vyšší úrovni, ale důležité jsou také osobní zkušenosti; vystudoval jsem FTVS, obor trenérství.
- **Srovnání:** Oba manažeři se shodli v tom, že vzdělání je nezbytnou součástí jejich profese. Za zmínku však stojí připomínka p. Šulce, který zároveň dodává, že pro vykonávání povolání je zároveň nezbytná osobní praxe.

7) Využíváte při své profesi také cizího jazyku?

- p. Lesák: Ano, při domluvě s druhou zemí před zahraničními závody a při účasti na mezinárodních utkáních a mítincích; umím anglicky a rusky se domluvím.
- p. Šulc: Jazyk je hodně důležitý, zvláště v této době pro mladé lidi; při své práci jazyk používám při zahraničních akcích; umím německy a trochu rusky.
- **Srovnání:** Opět můžeme pozorovat shodu v obou odpovědích. To jen potvrzuje známý fakt, že znalost cizích jazyků je v dnešní době potřebná v mnoha zaměstnáních. Zejména pro sportovní manažery je jazyk často nezbytnou součástí práce.

8) Jaké jsou vaše zkušenosti ze spolupráce se sponzory?

- p. Lesák: Sponzoři nemají motivaci dávat peníze do sportu, což je dáno špatnými daňovými předpisy; když už se podaří sehnat potenciálního sponzora, požaduje nepřiměřené protislužby, čímž veškerá jednání končí dříve, než začala.
- p. Šulc: Spolupráce se sponzory je složitá; potenciální sponzoři nemají motivaci klub sponzorovat, protože to pro ně není výhodné.
- **Srovnání:** Současná úprava zákonů není pro kluby příliš přívětivá, co se týče spolupráce se sponzory. Potenciální sponzoři mají málo podnětů k tomu, aby svými penězi financovali některého z klubů. Navíc atletika není dostatečně komerční sport. S výjimkou několika větších závodů o ni není takový zájem, proto je pro oba subjekty složité sehnat nové sponzory.

9) Jakým způsobem hledáte nové sponzory?

- p. Lesák: Pořádáním atletické exhibice Opavská laťka; oslovením bývalých úspěšných členů klubu; rodiče některých dětí; jinak je velice obtížné získat nové sponzory, jak již bylo řečeno.
- p. Šulc: To je hodně individuální, s každým sponzorem se jedná jinak; sponzory získáváme tak, že jim můžeme nabídnout protislužbu v podobě reklamy, propagace na velkých akcích pořádaných klubem nebo nabídnout jim možnost sportovního vyžití na klubových sportovištích.
- **Srovnání:** Po této stránce mají navrch Vítkovice. Obecně je klub známější mezi lidmi. Může potenciálnímu sponzorovi více nabídnout, což hraje velkou roli při snaze získat nového podporovatele.

10) Jak jste spokojen s rozpočtem, kterým Váš klub disponuje?

- p. Lesák: Díky sportovním úspěchům jsme mezi atletickými oddíly nadprůměr; klub se musí vypořádat s velice skromnými podmínkami při své činnosti.
- p. Šulc: V naší republice patříme k nadprůměru; máme dostatek peněz na efektivní činnost, na placení úředníků a zajišťování nákladných atletických závodů a soustředění v tuzemsku i v zahraničí, takže jsme spokojeni s rozpočtem.
- **Srovnání:** V otázce rozpočtu jsou Vítkovice jednoznačně silnějším klubem. Mohou si dovolit zaměstnávat placené úředníky. V Opavě všechna tato práce leží na jednom člověku, který navíc trénuje. Velkou výhodou vítkovických jsou také placení profesionální trenéři, kterými klub disponuje.

11) Jak jste spokojen s financemi, které poskytuje město na atletiku v porovnání s tím, co poskytuje na fotbal?

- p. Lesák: Vzhledem ke sportovním úspěchům velká ignorance ze strany města, což je nespravedlivé; na činnost oddílu jde z městské pokladny rok od roku méně peněz a hodně záleží, kdo je v městském vedení.
- p. Šulc: S městem vedeme dobrou spolupráci, ale hodně se mění městské vedení a hodně záleží na tom, kdo zrovna rozhoduje o výši přítohu peněz do atletiky; jsme spokojeni s finanční pomocí.
- **Srovnání:** Podpora ze strany města je v Opavě komplikovaná. Město hodně peněz přiděluje kolektivním sportům, především fotbalu. Na to Sokol doplácí, protože přítok peněz do klubu slábne. Ve Vítkovicích je situace o něco lepší, ale nepodařilo se mi sehnat konkrétní údaje, pomocí kterých bych mohl provést přesnou komparaci.

12) Jak jinak získáváte finanční prostředky na chod klubu?

- p. Lesák: Využíváme vícezdrojového financování, jedná se o: svazové dotace, granty, dotace na pravidelnou činnost, členské příspěvky, a také něco z výdělečné činnosti – nejvíce z nájmu a také z již zmíněných městských dotací.
- p. Šulc: Členské příspěvky, svazové dotace podle úspěchů členů a počtu medailí, dobrovolní dárci, sponzoři, rodiče některých dětí, výdělečná činnost.
- **Srovnání:** V získávání financí můžeme sledovat mnoho společných znaků. Oběma klubům plyne velké procento peněz z úspěchů jejich členů a z členské základny. Ze svazu také dostávají peníze za medailové úspěchy svých atletů a i to se snaží kluby brát v potaz při získávání peněžních prostředků.

13) Jak vážně se v klubu bere práce s mládeží? A jak podporuje práci s mládeží město?

- p. Lesák: Město podporuje pouze mládež, veškeré finance obdržené od města jsou určeny na mládež; práce s mladými je pro klub prioritou, ale problémem je to, že zájem mladých lidí o sport neustále klesá a také je ve městě velká konkurence v podobně kolektivních sportů; v klubu se pracuje s dětmi už od šesti let a od jedenácti se děti účastní prvních závodů.
- p. Šulc: Hodně velký důraz, mládež je nejvíce v klubu podporována a to i ze strany města; už od školek, klub organizuje tréninky i soustředění pro děti; přes mládež se dá získat nejvíce financí, což je pro nás další motivace k podpoře mladých sportovců; klub patří v mládežnických kategoriích k nejlepším v tuzemsku; zájem dětí o sport však ubývá, stejně jako ubývá atletů s lepší výkonnostní úrovní.
- **Srovnání:** Již v úvodu praktické části, v představení obou porovnávaných klubů jsem uvedl, že práce s mládeží je pro ně zcela stěžejní. Oba respondenti také uvádějí, že se musejí vypořádat s problémem úbytku zájmu o atletiku. Ve Vítkovicích však mají mladí atleti lepší podmínky pro rozvoj. To je dáno především možnostmi, které klub má. Podpora měst je z tohoto aspektu u obou komparovaných na skvělé úrovni.

14) Jak jste spokojen se zázemím klubu? A kde vidíte případné rezervy?

- p. Lesák: Naší velkou výhodou je vlastní atletický stadion, na kterém se dají provádět téměř všechny disciplíny; v zimě je k dispozici i hala, za kterou však musíme platit nájem; na atletický klub je zázemí skvělé; rezervy vidím v nákladné údržbě a v šatnách, které jsou na nízké úrovni a také chybí oplocení stadionu.

- p. Šulc: Zázemí klubu je vynikající, patří k nejlepším v republice; klubu bude od května k dispozici po rekonstrukci stadion, na kterém se bude konat i Zlatá tretra; navíc do konce léta bude k dispozici krytá hala, což je obrovská výhoda.
- **Srovnání:** Z tohoto hlediska mají navrch opět Vítkovice. A to zcela jednoznačně. Vítkovičtí mají veškeré rehabilitace, členové klubu mají k dispozici bazén, saunu i maséra a to zcela zdarma. Opavští atleti si regeneraci musí zajistit sami. V tomto ohledu je management Vítkovic na vysoké úrovni.

15) Jaké cíle si kladete v příštích pěti letech?

- p. Lesák: Hlavní prioritou je udržet činnost klubu, protože se musíme neustále uskomňovat; dále je pro klub důležité udržet úspěšné mládežnické kategorie na stejné výkonnostní úrovni; nadstavbou by bylo vychování atletické špičky pro účast na mistrovství Evropy a světa.
- p. Šulc: Nejdůležitější je, aby se obě družstva – muži i ženy – udržela v nejvyšší soutěži; bonusem by bylo vychovat úspěšné atlety, kteří by reprezentovali Českou republiku na vrcholových akcích.
- **Srovnání:** Z obou odpovědí je zřejmé, že Vítkovický management je na vyšší úrovni. To je dáno především větší finanční silou. Opavský klub je omezen penězi. Z toho vyplývá, že má skromnější vize.

4 Shrnutí výsledků šetření, náměty, doporučení

4.1 Shrnutí zjištěných informací

Oba kluby mají velkou sílu ve výchově mladých atletů. Potvrzuje to velký počet reprezentantů, kteří pocházejí z Vítkovic nebo z Opavy. Z těch nejznámějších vybírám po dvou zástupců z každého klubu. Za Opavu to je Jan Kudlička a Jakub Holuša. Za Vítkovice Jaroslav Bába a Denisa Rosolová. Další věc, ve které oba kluby vynikají, je spolupráce se sportovními školami. Bez té by jen těžko dokázaly být oddíly tak úspěšné po sportovní stránce. Kluby jsou se školami propojeni, úzce spolupracují a z této situace těží.

Velkou výhodou Opavského klubu je již zmiňovaný atletický stadion. Klub je vlastníkem a může s ním tedy nakládat ve svůj prospěch. Je k dispozici všem členům pro pravidelný trénink a používá ho pro pořádání závodů. Dalším silným aspektem Sokolu Opava je vedení lidí. V oddílu na tom pracují správným směrem. Pokud lidé vidí smysl v tom, co dělají,

dokážou to dělat efektivně. To má pozitivní dopad nejen pro opavský Sokol, ale také pro jeho členy.

Naopak nevýhodou v Opavě je zázemí. Klub je nucen platit nájem za halu i šatny. Šatny jsou na nízké úrovni s malým prostorem. Vzhledem k počtu členů klubu jsou šatny opravdu nevyhovující. Atleti si musí sami zajišťovat regeneraci, což je velice nákladné, ale zároveň pro sportovce zcela nezbytné. Chybí přítomnost profesionálních trenérů. Trenéři klubu jsou dobrovolníci a nejsou za svou činnost placeni. Chybí kvalitnější oplocení stadionu, takže přístup veřejnosti způsobuje další potíže.

Ve Vítkovicích je naopak zázemí největší výhodou. Atleti zde mají perfektní možnosti regenerace. Atletický stadion je té nejvyšší klasifikace. Na konci léta 2015 by měla být k dispozici krytá hala, což by znamenalo pro klub obrovský krok vpřed. Navíc obě družstva dospělých působí v nejvyšší atletické soutěži.

Na čem by klub měl zapracovat, je snaha udržet nejlepší sportovce. Sice pravidelně vychovává kvalitní atlety, ti však kvůli financím mění své působiště.

Shrnutí zakončím dvěma problémy, se kterými se potýkají oba kluby. Prvním je ztráta zájmu dětí o sport, tím je spojený úbytek členů v obou klubech. Druhým problémem je shánění nových sponzorů. Případní noví sponzoři nemají motivaci s kluby spolupracovat, je to pro ně značně nevýhodné.

4.2 Celkové srovnání obou klubů na základě použitých metod

Oba kluby byly analyzovány z mnoha hledisek. Mezi ty nejdůležitější řadím získávání financí, sportovní úspěchy, zázemí, výchovu mládeže, schopnost vedení získávat nové sponzory, schopnost vedoucích pracovníků správně motivovat členy klubu, možnosti jednotlivých oddílů poskytnout svým aktivním členům dobré podmínky pro jejich výkonnostní rozvoj a nakonec cíle, které si celky vytyčily pro nadcházející roky.

Úspěch klubu jako takového spočívá v těchto dílčích částech. Zároveň to, jak se klubu daří naplňovat cíle v uvedených faktorech, závisí především na stylu vedení klubu – tedy managementu. Proto, abych mohl srovnat management obou klubů, jsem musel nejdřív analyzovat zmíněné aspekty.

Management vítkovického klubu je propracovanější. Velkou výhodou je, že si klub může dovolit zaměstnávat placené úředníky, kteří se starají o příznivou ekonomickou situaci. Vítkovičtí trenéři tak potom mají prostor se soustředit pouze na svou práci. To je dáno

velikostí klubu a jeho finančními možnostmi. Organizace uvnitř klubu je výborná a má svůj řád, především zásluhou skvělého klubového managementu.

Sokol Opava je menším klubem a disponuje menším množstvím peněžních prostředků. Činnost klubu je hodně závislá na práci dobrovolníků, kteří za to nejsou placeni a musí zároveň chodit do svého zaměstnání. To je omezuje v tom, aby mohli odvádět pro klub maximum. Navzdory omezeným podmínkám však klub dosahuje skvělých sportovních úspěchů. Dokáže si poradit i s úbytkem peněz od města, které jsou pro klub velice důležité. Proto lze o managementu opavského klubu říct, že dokáže pružně reagovat na nepříznivý vývoj situace.

Skvělá organizace závodů na té nejvyšší úrovni, zázemí a finanční možnosti – to vše jsou aspekty, ve kterých opavský Sokol za Vítkovicemi pokulhává. Vedení lidí, úspěšná výchova mladých talentů a propagace klubu na vrcholových sportovních akcích – to jsou zase hlediska, ve kterých je management Sokolu Opava na stejné úrovni. Vzhledem k jeho velikosti je to určitě pro klub skvělá vizitka.

Při analýze situace jsem objevil i problémy, se kterými se potýkají managementy obou klubů. Konkrétně se jedná o spolupráci se sponzory a náборы nových členů.

4.3 Náměty a doporučení

Všechny náměty jsou v podstatě uvedeny v předchozích kapitolách. Při jejich shrnutí dostaneme následující.

Hledání nových sponzorů a klesající zájem o sport ze strany veřejnosti jsou problémy, které mají oba kluby. Nevyhovující šatny, nepřítomnost profesionálních trenérů v klubu, menší příjem financí ze strany města, vysoký nájem za používání haly a chybějící oplocení kolem stadionu jsou zase okolnosti, kterými by se měl zabývat opavský management. V porovnání s kolektivními sporty malý zájem o atletiku ze strany veřejnosti a neschopnost udržet v klubu špičkové atlety, to jsou zase záležitosti pro vítkovické vedení.

Při analýze opavského managementu jsem docílil k následujícím doporučením. Pro klub je zásadní, aby obnovil kvalitní spolupráci s městským vedením. Příjem peněz z města totiž neustále slábne a přitom je pro klub hodně důležitý. Pořádání sportovního dnu v centru města Opavy pro veřejnost by mohl být dobrý signál směrem k městskému vedení. Kdyby se podařilo pod záštitu takové akce přemluvit k pomoci i některého ze slavných odchovanců klubu, byl by o akci určitě ještě větší zájem ze strany společnosti. Lidé by si mohli zadarmo vyzkoušet nejrůznější atletické disciplíny a městu jako takovému by to udělalo výbornou

reklamu. To by mohlo přimět vedení města ke většímu financování atletiky v Opavě. Navíc by tím mohl klub do svých řad přilákat nové zájemce, což by pomohlo vyřešit i další problém, kterým je klesající zájem o atletiku.

Další věcí, na kterou by se měl management Sokol Opava zaměřit, jsou nevyhovující šatny. Klub potřebuje lepší a větší šatny pro své členy. Navíc by s novými šatnami nemusel platit nájem a tím by se mu později mohla investice výhodně vrátit. Sestavení projektu na výstavbu nových obytných prostor místo starých šaten a pokusit se získat na tuto výstavbu dotaci od svazu by mohlo být východisko.

Jako poslední nejdůležitější věc vidím zajištění oplocení kolem stadionu. Na stadion je veřejný přístup a lidé tam chodí venčit zvířata, což je nepříjemné nejen pro trénující atlety. Zaplatit hlídače by bylo pro klub velice nákladné. Proto je optimálním řešením stadion oplotit, což by vyřešilo problém.

Vítkovické vedení by se mělo zaměřit na komunikaci s potenciálními sponzory. Budoucí partner musí vidět, že mu spolupráce s klubem přinese výhody. Nejdůležitější je samozřejmě finanční složka věci. Proto navrhuji napsat seznam věcí, které klub může sponzorům nabídnout. Reklamní plocha na stadionu, velké plakáty při závodech, propagování pomocí rozhlasu a na klubových internetových stránkách. Krom toho je klub schopen nabídnout řadu služeb. Regenerace v bazénu, sauně nebo masáže. Velké množství sportovišť, která by měl podporovatel k dispozici. To vše by mohlo pomoci přilákat do klubu nového sponzora. Aby klub patřil v tuzemsku k absolutní špičce, potřebuje udržet své nejlepší atlety. K tomu by mohla pomoci výstavba kryté haly. Zázemí je ve Vítkovicích už tak na vynikající úrovni a hala by tomu mohla ještě přidat na síle. Vedení by také mělo atletům zdůraznit, že mají skvělé podmínky nejen pro sport, ale také pro vzdělání. V Ostravě je velká nabídka vysokých škol. I tento faktor by mohl pomoci při snaze udržet ty nejlepší sportovce.

5 Závěr

V úvodu mé práce jsem si určil cíl, jímž byla Komparace dvou atletických klubů z hlediska managementu. Konkrétně se jedná o kluby AK SSK Vítkovice a T. J. Sokol Opava.

Teoretickou část jsem začal formulací pojmů sport, atletika a sportovní klub. Poté jsem shromažďoval veškeré informace o sportovních organizacích v České republice. Uznal jsem za vhodné uvést nejdetailnější popis u spolku, protože oba srovnávané kluby jsou z pohledu právní subjektivity spolky. Pojem management bylo nutné popsat zcela podrobně. Už jen to, že samotné slovo se nachází ve jménu mé práce, napovídá, že pro splnění cíle bylo zcela nezbytné správně pochopit tento výraz. V závěru teorie jsem charakterizoval výzkumné metody, pomocí kterých jsem prováděl samotnou komparaci.

Znalosti nabyté z teoretické části jsem poté aplikoval do části praktické. Na úvod jsem podrobně představil oba srovnávané kluby. Uvedl jsem základní údaje, podrobně popsal i naznačil jejich organizační strukturu a stručně je charakterizoval. Nahlédnutí do minulosti klubů, ale zároveň také popis současné situace jsem neopomenul. To vše mi pomohlo důkladně oba objekty mé práce poznat. Na základě získaných informací během tvorby práce a informací z rozhovorů s manažery obou klubů, jsem provedl SWOT analýzu. Následně jsem sepsal díky zvukové nahrávce to nejdůležitější z obou rozhovorů. Díky těmto dvěma metodám výzkumu jsem byl schopen na konci provést realistické srovnání.

Zjistil jsem, že AK SSK Vítkovice je klub s větší finanční silou a také jeho management je propracovanější než management T. J. Sokol Opava. Perfektní organizace uvnitř vítkovického oddílu mu umožňuje neustále růst. Hlavním aspektem dokazujícím vyspělost managementu Vítkovic, je nepřetržitě se zlepšující zázemí.

Kromě komparace jsem sepsal náměty a na základě toho i následná doporučení, která mohou klubům pomoci vyřešit problémy a celkově se posunout vpřed. Je zřejmé, že prosperující sportovní klub se nedá vybudovat během několika dní. Aby takový klub rostl a vybudoval si své jméno, je zapotřebí dlouholetá a systematická práce. Úspěchem není vyhrát jeden závod, ale pravidelně se držet na špici. Je zjevné, že aby má doporučení měla pro klub požadovaný efekt, je důležité nejen správné načasování, ale také detailnější propracování. Jsem si však jistý, že jako startovní bod pro celkové zkvalitnění provozu jsou použitelná.

Cíl mé práce jsem tímto splnil.

Seznam použité literatury

- [1] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, a.s., 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [2] DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Skripta VŠB-TU Ostrava, 2012. 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
- [3] DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly z mezilidské komunikace*. Skripta VŠB-TU Ostrava, 2010. 100 s. ISBN 978-80-248-2164-1.
- [4] JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.
- [5] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Grada Publishing, a. s. Praha, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [6] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [7] NOVOTNÝ, Jiří a kolektiv. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
- [8] PACUT, Miroslav a Miloš KOSÍK. *Dějiny moderního sportu*. Skripta VŠB-TU Ostrava, 2009. 143 s. ISBN 978-80-248-2003-3.
- [9] PACUT, Miroslav a Miloš KOSÍK. *Organizace sportu*. Skripta VŠB-TU Ostrava, 2009, 83s. ISBN 978-80-248-2017-0.
- [10] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing: od myšlenky k realizaci*. 3. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

Zahraniční zdroj

- [11] HLOCH, Sergej. *Manufacturing engineering and management*. Prešov, 5-7 December 2012. Prešov, 215s. ISBN 978-80-553-1216-3.

Internetové zdroje

- [12] Atletika pro školní TV [online]. 15. 7. 2007. [cit. 2007-07-15]. Dostupný z: http://pf.ujep.cz/~nosek/atletika/index_d.html
- [13] Elektronický internetový deník [online]. 7. 6. 2013. [cit. 2013-07-06]. Dostupný z: www.epravo.cz/top/clanky/transforamce-obcanskych-sdruzeni-na-spolky-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku-91433.html

- [14] Elektronický internetový deník [online]. 24. 5. 2013. [cit. 2013-05-24]. Dostupný z: www.epravo.cz/top/clanky/vybrane-aspekty-noveho-obcanskeho-zakoniku-a-jejich-dopad-na-neziskovy-sektor-cast-i-obecne-prospesne-spolecnosti-od-roku-2014-91487.html
- [15] Elektronický internetový deník [online]. 11. 10. 2012. [cit. 2012-10-11]. Dostupný z: www.epravo.cz/top/clanky/zajmova-sdruzeni-pravnickych-osob-ve-svetle-noveho-obcanskeho-zakoniku-85632.html
- [16] Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. 25. 1. 2012. [cit. 2012-01-25]. Dostupný z: www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-9#Content
- [17] Webové stránky Českého atletického svazu [online]. 23. 4. 2009. [cit. 2009-04-23]. Dostupný z: <http://www.atletika.cz/o-nas/cesky-atleticky-svaz/>
- [18] Webové stránky AK SSK Vítkovice [online]. Dostupný také z: <http://www.atletikavitkovice.cz/index.php?page=milniky-a-uspechy/>
- [19] Webové stránky T. J. Sokol Opava [online]. Dostupný také z: <http://mujweb.cz/sokolopava/>

Seznam použitých zkratek

ČAAU: Česká atletická amatérská unie

ČAS: Český atletický svaz

ČOS: Česká obec sokolská

ČOV: Český olympijský výbor

ČVUT: České vysoké učení technické

FTVS: Fakulta tělesné výchovy a sportu

NOZ: Nový občanský zákoník

OPS: Obecně prospěšné společnosti


VH: Valná hromada

Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne : 7. 5. 2015


.....

Kevin Postrimovský

Seznam příloh

Příloha č. 1: Otázky do rozhovoru pro manažery obou klubů

Příloha č. 1:

Otázky do rozhovoru pro manažery obou klubů

- 1) Jak dlouho už pracujete u T. J. Sokol Opava (SSK Vítkovice)? A jaké máte zkušenosti z případných předchozích působišť?
- 2) Co vše je náplní vaší práce?
- 3) Jakého Vašeho úspěchu si nejvíce ceníte?
- 4) Jakým způsobem motivujete lidi ve skupině, kterou vedete?
- 5) Jak si u lidí vytvořit důvěru a přimět je, aby pracovali efektivně ve prospěch klubu?
- 6) Myslíte si, že vysokoškolské vzdělání je ve Vašem oboru důležité? Jakou školu a jaký obor jste vystudoval?
- 7) Využíváte při své profesi také cizího jazyku?
- 8) Jaké jsou vaše zkušenosti ze spolupráce se sponzory?
- 9) Jakým způsobem hledáte nové sponzory?
- 10) Jak jste spokojen s rozpočtem, kterým váš klub disponuje?
- 11) Jak jste spokojen s financemi, které poskytuje město na atletiku v porovnání s tím, co poskytuje na fotbal?
- 12) Jak jinak získáváte finanční prostředky na chod klubu?
- 13) Jak vážně se v klubu bere práce s mládeží? A jak podporuje práci s mládeží město?
- 14) Jak jste spokojen se zázemím klubu? A kde vidíte případné rezervy?
- 15) Jaké cíle si kladete v příštích pěti letech?